（財）地球産業文化研究所　御中

「社会文化の変化に対応する先進企業の社会的評価に関する調査」報告書

2008 年 10 月

（株）電通

はじめに

日本経済は、バブル経済崩壊後の“失われた10年”を経て、いざなぎ景気を上回る戦後最長の景気拡大期間を記録したものの、いまだ本格的な景気回復に乗ることができない段階で、アメリカのサブプライムローン問題を端緒とする世界同時不況に直面している。このようなグローバルな問題では、一国の政府では解決できない規模になっている。

地球環境問題、とりわけ地球温暖化は差し迫った課題であり、これも一国の政府では対応できず、国際社会が一致協力して取り組むことが求められている。

日本国内でも年金記載ミス問題、食の偽装問題などに象徴される行政や企業のモラルの低下、格差拡大、高齢化による医療・介護負担の増加、国や自治体の財政赤字など、猶予のならない問題だけでも目白押しとなっている。加えて長期的に見れば、少子化による人口減少や、これに起因する労働力人口の減少など、国の制度の根本を揺るがすことが予想される重要な問題も控えている。

このように、私たちは今難しい課題に取り囲まれているが、このような諸問題の解決は、行政の仕事だと考えられてきた。しかし、問題がグローバル化するに従って、各国の行政の力は低下してきている。地球環境問題などの国境を越える課題についてはなおさらである。

そこで、国を補完するように課題に取り組むプレーヤーが求められており、その期待にNGOやNPOなどが応えてきた。そしてさらに、企業も積極的に問題解決に参加すべきだという考え方が広がってきた。本委託調査で実施したアンケートでも企業に対する期待度は極めて高い結果を示している。世界は、国家社会を維持しつつも、企業社会としての色彩がますます濃くなってきている。

1980年代までの日本企業は、高潔な経営モラルを背景とした長期雇用慣行、平等主義等を軸とする、いわゆる日本的企業経営モデルのもとに、目先の利益よりも長期的な労使の共存共栄を重視したことなどで、日本の驚異的な経済成長を実現した。日本の企業経営者は、政府からの指導や規制がないにもかかわらず、自らの判断と基準で社会の安定的な成長を支えてきた。

これらの日本的経営は、エクセレントカンパニーの好例としてモデル化され、利益追求第一の米国の企業経営に対峙していたのである。

しかし、バブル崩壊後に日本企業の多くは設備、雇用、負債のいわゆる３つの過剰を抱え込み、低迷するようになった。この間、日本的企業経営モデルは見直しが求められ、企業経営のモデルは、欧米型の短期高成長モデルやITを活用した俊敏な経営などに広がっていった。

このような中で、日本企業は、７０年代に公害という成長の壁にぶち当たったように、国内的には急激な少子高齢化と人口減少社会、国外的にはグローバルな金融問題や環境問題に直面するようになったのである。

その中で、日本人の価値観も変わり、経済的豊かさ一辺倒ではなく、社会や環境との共生を求め、社会的にも地球的にも持続可能な社会を強く意識するようになった。このような時代の価値観が選ぶ企業とはどのような企業なのか、その条件は何か、という意味で、エクセレントカンパニー２．０の姿を探ってみようというのがこの報告書の趣旨である。

この委託調査では、企業への期待が高まる中で、これからの社会で求められる企業とはどのような企業なのかを、企業経営論、最近のＣＳＲ(企業の社会的責任)論、そして消費者の選ぶ企業という視点から考察し、理想的な企業の将来像を６つの評価ポイントで示した。その企業像を追求するに当たって、日本の文化や価値観が寄与しており、日本が企業社会をリードする可能性についても考察した。

さらに、消費者アンケートによって各評価ポイントの受容性を求め、一般の消費者から見たエクセレントカンパニーとはどのようなものかもまとめた。そして、企業の業績や社会貢献活動について、１０社程度企業についてのパフォーマンスを一覧表にまとめてみた。

これらの成果から、今後消費者から選ばれるエクセレントカンパニーの姿が明らかになり、様々な議論のための資料を提供できれば幸いである。

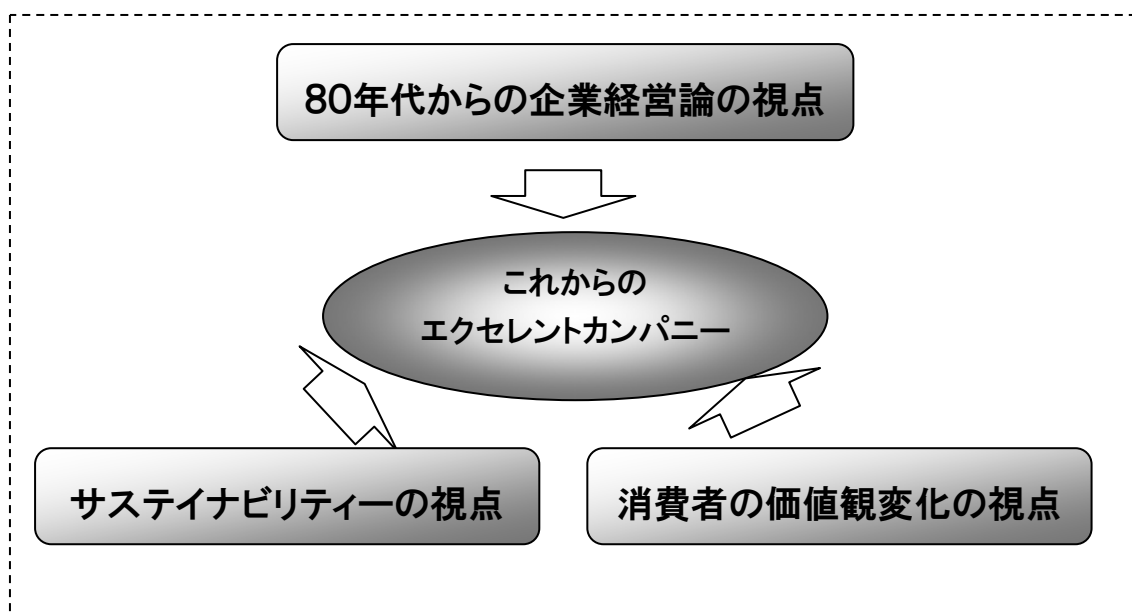
「社会文化の変化に対応する先進企業の社会的評価に関する調査」報告書

【目次】

本報告書の要約

社会の課題がグローバル化しどの国も一国のみで解決できなくなりつつある中、企業が社会に果たす役割は大きくなっている。本報告書は、企業に対する社会的な役割への期待が大きくなる中で、これからの時代に求められる企業とはどのようなものかを明らかにし、消費者から選ばれるエクセレントカンパニーとはどのようなものかを明らかにするものである。

１．これからの時代に求められるエクセレントカンパニーとは

優れた企業についての議論は従来から様々になされている。そこで、80 年代からの企業経営論の視点、最近のＣＳＲ(企業の社会責任)論の中心にあるサステイナビリティーの視点、消費者のライフスタイルや価値観の変化、の 3 つの視点から、これからの時代に求められるエクセレントカンパニー像を組み立ててみた。

１）80 年代以降の経営論の視点

①80 年代、日本企業の躍進のため、主に米国企業の中で直接的な利益追求一辺倒では産業競争力を保てないという認識が広がった。

→利益志向に加え、従業員の尊重、顧客志向、柔軟性、確固たるビジョン、行動力などが競争力を高める要素として注目された。

→日本的企業経営論、日本文化（勤勉性、経営者の利他的な倫理観など）が競争力を高めていることが注目された。

②90 年代半ば、ＩＴ導入とグローバリゼーションの進展により、企業の競争力の条件が

変わった。

→企業の経営環境が激変し、変化への対応、俊敏さが重要な要素になった。

→IT によって発言力を増した消費者が企業に対してパワーを持つようになり、企業は消費者から選ばれることの価値が高まった。

③00 年代、中国など新興国の発展を背景に、環境意識の高まりが加速している。

→消費者の地球環境改善への要求、ＬＯＨＡＳ(ロハス)のような消費者の潮流や要望は、企業の考え方や行動を変えるきっかけになっている。

２）サステイナビリティーの視点

→00 年代以降、サステイナビリティー、企業の社会的責任（ＣＳＲ）がキーワードに。

→企業が経済主体としてサステイナブルであるためには、地球環境レベル、社会レベルでもサステイナブルでなければならないという認識が企業側でも広がりつつある。

３）消費者の価値観の変化

消費者はより個人志向が高まり、制約のない自由を楽しむ傾向にある。その一方で、他人とのつながりや社会に貢献したい気持ちが高まり、他人との関わりを強めたい気持ちも高まっている。社会的なテーマへの関心は高めつつ、国や企業に要求はするが、まだ自分で行動するほどではなく、仕事で社会に貢献するということが最大のリアリティとなっている。主な消費者のトレンドを以下の８つにまとめた。

①世帯から個人単位の社会へ

人口減少や世帯構造の変化を背景に単独世帯や少人数の家族が増加している。家族内で果たす家族機能が縮小している。

②社会とのつながりの希薄化

地域社会や職場の人とのつながりも低下傾向にある。強制的な人間関係を避け、気の合う仲間など選択的な人間関係への傾斜が高まり、他人への無関心が強まっている。

③社会志向の高まり

その一方で、「社会」「国」「未来」などの抽象的な社会概念には関心度が高まっており、社会貢献意識や公共意識が特に 2005 年を境に高まる傾向にある。

④モノの豊かさよりココロの豊かさへ

物より心の豊かさを求める傾向が基調となっている。親しい人とのふれあいと、自分の好きな世界に没頭できることが心の豊かさを満たす要件となっている。

⑤自由で自発的な仕事志向

自由で自発的な働き方を求める志向が強まるとともに、新しい多様な働き方が登場している。内発的な動機を高められ、成長実感を得られる職場が求められている。

⑥グローバリゼーションと自己責任

リスクや不確実性が高まり、その中で政府保証から自己責任へと社会の基盤が動いている。自己責任に帰する選択を行うための情報開示に対するニーズが拡大している。

⑦個人の情報発信力の高まり

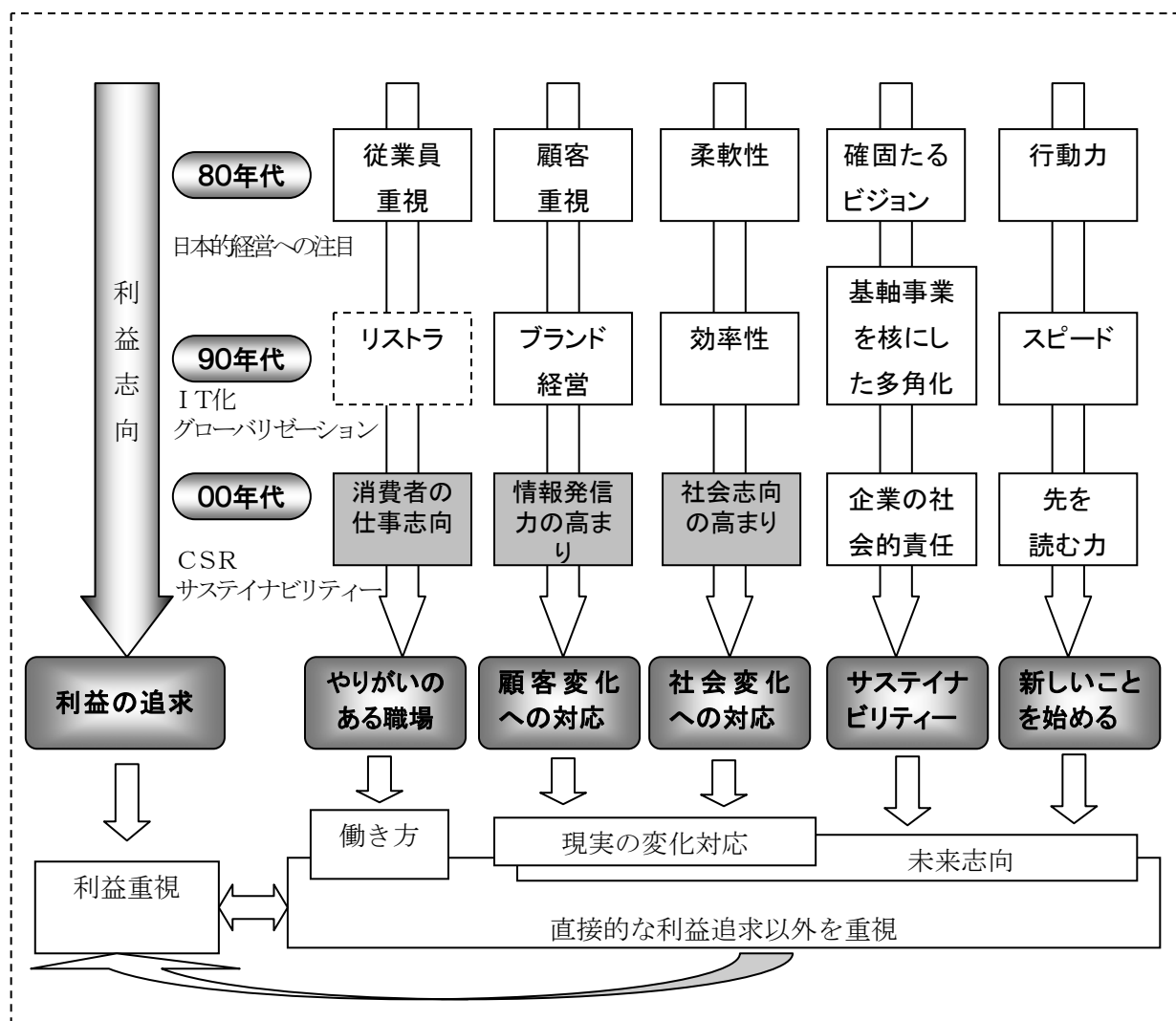
インターネットの普及を背景に個々人の情報発信力が向上し、社会的影響力も強まっている。

⑧環境志向、シンプル志向

地球環境問題に対する関心がますます高まる傾向にあるなかで、シンプルなライフスタイル志向が強まっている。

４）３つの視点の統合

エクセレントカンパニーの要素が時代の変化の中で、どのように変わってきたか、そこにサステイナビリティーの視点と、消費者の価値観変化の視点を加えてまとめる。

・ 大きく「利益重視」と「直接的な利益追求以外を重視」に分かれるが、「直接的な利益追求以外を重視」も中長期的には利益を最大化するために必要な要素であり、根本的には利益重視とは相反しない。
・ 近年の消費者の仕事志向の高まりを反映しての働き方を重視する。
・ IT 化･グローバリゼーションなどの社会変化への対応と消費者の見えにくくなっているニーズに対応することが重要である。
・ それに加えて、サステイナビリティーへの対応、現実には起きていないことへ対応する未来志向も大切である。

２．エクセレントカンパニーの６つの評価ポイント

上記の３つの視点のそれぞれの潮流を受け、これからのエクセレントカンパニーのあり方として、以下の６つのポイントを抽出した。

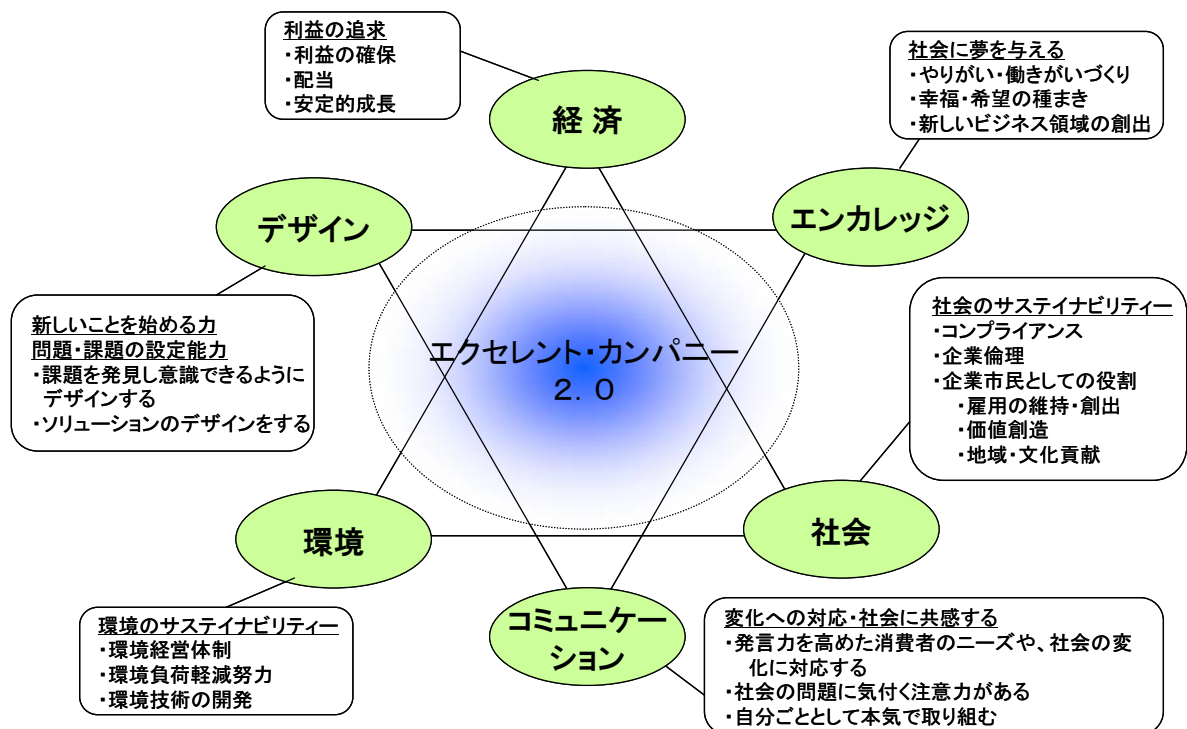
① 経済・・・・・・利益の追求という要素。利益をあげることに加え、株主への配当や、安定的な成長などを含む。

② 環境・・・・・・地球環境のサステイナビリティー。環境経営の体制、環境負荷削減のための取り組み、地球環境問題を解決するような技術やアイデア開発などが含まれる。

③ 社会・・・・・・社会のサステイナビリティー。法令遵守、高い倫理観をもつこと、企業市民として役割を果たすことなど、多様な内容を含む。

④ エンカレッジ・・・・・・社員に働きがいや成長の実感を与えることで内発的な動機を高く持てる職場を提供すること。働く人や社会に夢や活力を与える力であり、エンカレッジと名づけた。

⑤ コミュニケーション・・・・・・変化へ対応すること。社会で起きている問題に気づく細やかな注意力があり、それに本気で取り組むことができる能力を指す。

⑥ デザイン・・・・・・新しいことを始める力。まだ起きていない社会の問題を発見し、それを取り組むべきアジェンダとして設定し、意識できるカタチにデザインし、その上で解決する考え方や仕組みをデザインできること。

３．消費者対象調査による実証

最近の企業と社会の関係について、また、これからの企業が社会の中で果たすべき役割は何かを中心に、全国 1000 サンプルでインターネット調査を実施した（実施時期は 2008 年 9 月）。インターネット調査の結果は以下の通り。

- 企業が社会の中で果たしている役割を評価する人は 60.1％と高い。
- 企業の環境問題への取り組みに関しては、53.5％が評価している。
- 日本企業の倫理観や品格は外国の企業よりも高いと感じている人は 57.2％で、そのうちの 96.7％は、それは日本の価値観や日本文化の影響だと考えている。
- これからのエクセレントカンパニーの 6 つのポイントの中では、特に「環境」、「社会」が注目されている。また「エンカレッジ」の中の「働くことのやりがいや夢」も強く求められている。
- 6 つのポイントにちなんだ企業の取り組み事例の評価(「経済」を除く)では、５つについて、それぞれのポイントを表す具体的な取り組み事例を評価してもらったところ、「環境」に関する事例の評価が高い。
- 評価する立場にある消費者を、クラスター分析により「ソーシャルマインド層」「エコ主婦/夫」「ビジネス情報通」「仕事モード派」「低関与層」の５つに分類したところ、全体の 10.3％にあたる「ソーシャルマインド層」は、6 つのポイントのいずれについても全体より高く評価している。この層の評価意識が、今後他のクラスターにも波及していくことが考えられる。

４．企業データ一覧

具体的に 13 社の企業について、6 つのポイントに関するデータや情報を整理して一覧にした。今回取り上げた 13 社についてのコメントは以下の通りである。

- 経済については、概ねエクセレントカンパニーといえる内容である。
- 社会では、リスク管理や、取引先（調達先）との公正な取引など基本的な部分については、ほぼ全ての企業が制度上での取り組みを行なっている。多様な人材の雇用については、障がい者と女性は比較的どの企業も取り組んでいる。定年後の人材の活用については、技術の伝承が重要となるような企業では再雇用をおこなっている。
- 環境については、どの企業も様々な取り組みを展開している。本業が環境負荷を出す業種では、特に積極的に取り組まれている。
- エンカレッジでは、特に女性が多い企業では先進的な取り組みがなされ、育児者や介護者などがワーク・ライフ・バランスを実現できるための制度を備えている企業がほとんどである。
- コミュニケーションとデザインに関しては、具体的な取り組みは、他のポイントに比べまだ少ない。しかし、自動車会社の低環境負荷車開発への取り組みや、運輸会社によ

る環境負荷の低いモーダルシフトなど、本業の中で課題をみつけ解決をデザインしている姿が目立っている。コミュニケーション力については、消費者のニーズに気付くために声を聞く体制や制度を設けているところが多い。

５．まとめ

企業は消費者に認められているが、今後、グローバルに対応すべき社会的課題が深刻化する中で、企業に対する消費者の要求はさらに高度になり、それに応えられる企業が競争優位を持つようになると考えられる。

今回事例として取り上げた日本企業は既に高い基準に達しており、日本企業としての倫理観の高さに今後も期待したい。

第１章　エクセレントカンパニーの新しい評価ポイント

１．新しい評価ポイントを考えるための３つの視点

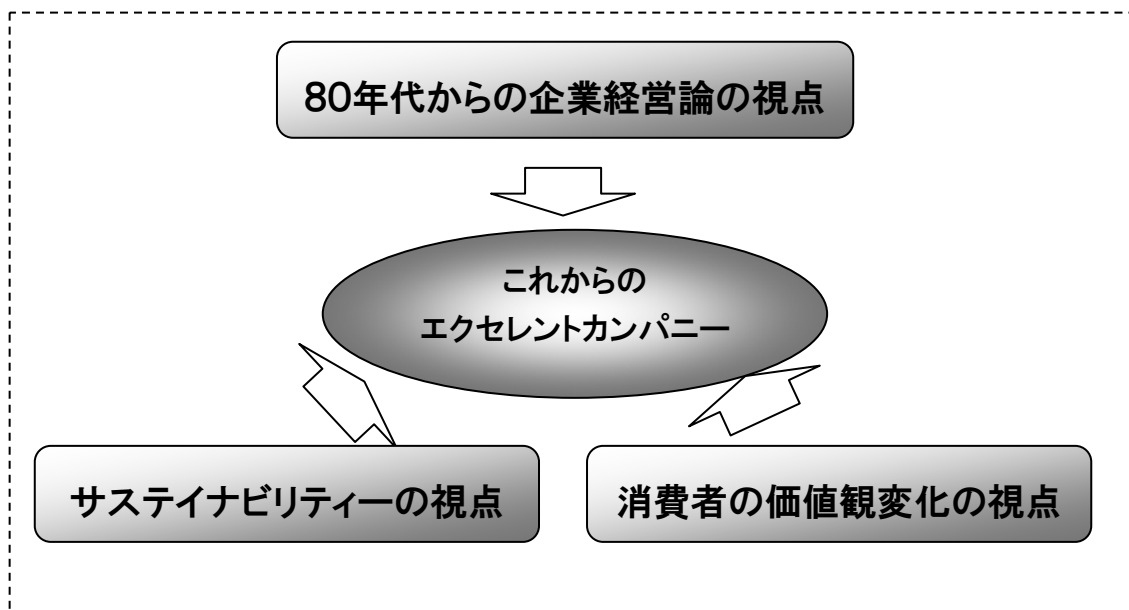
企業とは、経済学では「利潤の最大化を目的に活動する経済主体」として捉えられ、経営論では、利潤をあげるためにどのような経営が好ましいのかについて議論されてきた。80年代以降のエクセレントカンパニーをめぐる議論では、直接的に利益に結びつく短期的な利益を追求するのか、あるいは長期的な視点で、利益を最大化するのか、という 2 つのモデルセットが対比されて展開されてきた。また、90 年代には、情報技術の発展やグローバリゼーションの深化など、社会環境が変化する中で、企業経営論のテーマは、産業競争力から、ビジネスモデルの競争力へと移っていった。

このように経営論では、様々な要素が付加されたり置き換わったりしながら、いかにして利益を確保するかという視点を核としてエクセレントカンパニーのあり方を描いている。この視点は、これからのエクセレントカンパニーの条件を考える上でも普遍的なものである。

この企業経営論において、2000 年代にキーワードとして立ち現れてきたのが「サステイナビリティー」である。環境問題や世界の富の格差、人口問題などの世界的な社会課題が大きくなる中では、地球環境のサステイナビリティーが確保され、社会のサステイナビリティーが確保されてはじめて、企業という主体が存在でき、存続できるということである。ＣＳＲ（企業の社会的責任）経営の議論も高まっており、このサステイナビリティーの視点も、これからの企業のあり方を考える上では外すことができなくなっている。

さらに、企業にとって消費者の存在感が増している。これまでも顧客志向など、消費者の声に応えていくことは利益をあげるためにも重要であった。しかし、情報技術の発展によって、個人が発信力を得て、それが簡単に共有されるようにもなり、企業は、個人に望み支持されなければ社会から排除されるリスクを抱えるようになった。これからのエクセレントカンパニーは、消費者が何を望むのかという視点を抜きには語れない。

そこでこの報告書では、これからのエクセレントカンパニーの条件を、80 年代からの企業経営論の視点、最近のサステイナビリティーの視点、消費者の視点の 3 つの視点から検討することとした（図 1-1-1 参照）。

図 1-1-1　これからのエクセレントカンパニーを考えるための 3 つの視点

以下では、これら３つの視点をひとつずつとりあげ、既存の議論の展開や現状をレビューし、これからのエクセレントカンパニーを考える素材を整理する。その上で、それらの視点を統合した延長線上に、これからのエクセレントカンパニー像を描いていきたい。

２．エクセレントカンパニーの系譜

１）企業モデルの変遷の概要

優れた企業とはどのような企業なのか。

その姿や条件は、時代によって変遷している。あるときには利益を最大化している企業が優れた企業だといわれ、あるときには利益よりも企業のブランドを大切にする企業が優れた企業だといわれてきた。

優れた企業の要件は時代によって変遷するものもあれば、顧客を大切にする、社員を大切にするというような時代に左右されないものもある。

ここでは、グローバルな経済・社会問題に取り巻かれ、人口減少や社会的な絆が失われていくという困難な状況の中で、これからのエクセレントカンパニーとして求められる要件について検討する。

検討するための第一段階として、いくつかの企業モデルを時系列で概観し、それらのなかで取り上げられているエクセレントカンパニーの特質・要素等を洗い出すこととする。

企業モデルに関する議論は、古くから盛んに交わされてきたが、ここでは 1980 年代以降を対象としている。80 年代は日本企業（特に製造業）の台頭とアメリカ企業の競争力の衰

退が鮮明となった時期である。レーガン大統領の指示でヒューレット･パッカード社の社長であったＪ．Ｄ．ヤング氏が事務次長となって８３年に取りまとめた報告されたいわゆる『ヤングレポート』(産業競争力に関する大統領委員会報告）では、アメリカ企業のあり方についての反省と、日本や西ドイツの産業競争力の優位点に学ぶことを言及している。次いで、マサチューセッツ工科大学のチームも業種ごとにアメリカの産業競争力について変革を求める報告をしている（『Made in America』)。

この時代には日本の企業の産業競争力が注目を集め、日本的企業経営モデルが称賛された。1982 年に出版されたトム・ピーターズ他『エクセレントカンパニー』はこの流れを決定付けた。株主利益と効率を最優先する従来のアメリカ的企業経営モデルから、長期的な利益を優先し、社員を信頼し性善説で接する企業モデルへの変換を説いている。この二つの企業経営モデルはその後も、ミッシェル･アルベール『資本主義対資本主義』でアングロサクソン型資本主義とライン＝アルペン型資本主義として対比的に取り上げられている。

このあたりの時代を出発点として、年代ごとの大まかな特徴を概観的に整理すると以下のようになる。表 1-2-1 には以下で取り上げた経営・企業モデルの主張の背景にある視点とそこで述べられている企業に必要な要件をまとめた。さらに、参照した文献のうち、主要な文献の内容を要約したものを、参考資料３として添付した。

＜1980 年代＞産業競争力競争の時代

・戦後の荒廃から日欧が復興し、アメリカの産業競争力の低下が明らかになってきた。レーガン大統領の指示で発足した「産業競争力に関する委員会」はヒューレット・パッカード社の社長であった J.D.ヤング氏を事務次長として検討を重ね、83 年に通称「ヤングレポート」と呼ばれる報告書を提出した。特に日本と西ドイツの企業経営と比較する形で、アメリカ企業の利益と効率の優先、従業員への配慮の欠如などに対して警告を発した。
・日本企業の躍進を背景に、終身雇用制（長期雇用慣行)、年功序列、企業別組合（労使協調）を基盤とした集団主義、平等主義のもとに企業の継続性を重視する日本的企業経営モデルが称賛を集めた。最初、デミング博士によってアメリカで提唱されたにもかかわらず浸透せず、日本で実践されて成功を収めたＴＱＣ（全員参加型品質管理）が日本の製造業の競争力の源泉として注目され、アメリカに逆輸入された。このような風潮のなかで、短期的な利益と効率を優先するアメリカ的経営モデルの見直しが始まり、日本的経営モデルが世界標準になるかと思われた時代であった。
・スイスのビジネススクールであるＩＭＤ(International Institute for Management Development)とダボス会議を主催する世界経済フォーラムが共同で公表された国際競争力ランキングは、88 年に初めて公表されたとき、日本はアメリカをしのいで１位の順位にあった。この順位は 93 年まで継続した(現在はＩＭＤと世界経済フォーラムは別々にランキングを発表している)。

＜1990 年代＞　ＩＴ化、リエンジニアリング、リストラ、未来志向、長期ビジョン、環境

・80 年代の流れを引き継ぎ、90 年代前半は日本的企業経営を支持するエクセレントカンパニー論が主流であった。

・ミッシェル・アルベール『資本主義対資本主義』では、資本の論理のもとに長期的な利益よりも短期的な利益を優先する「アングロサクソン型資本主義」（米英的企業モデル）と平等を重んじ長期的な成長を重視する「ライン＝アルペン型資本主義」（ドイツや日本の企業モデル）の是非を比較する議論が高まる。コリンズ＆ポラス『ビジョナリー・カンパニー』でも、ビジョンを持って利益を追求する企業の方が、ビジョンを持たず経済的な効率を高めて利益を優先している企業よりも、長期的な期間では投資効率が高いことを実証的に示した。野中郁次郎『知識創造経営』は、暗黙知を形式知に変換するしくみが日本的経営のシークレットであるとした。また、アメリカを代表する企業であるヒューレット・パッカード社の経営方針であるＨＰウェイは、従業員の満足を重視したりリストラをしない終身雇用的な雇用慣行をしていることで日本的企業経営に近いモデルであることを示して、日本的企業経営の特殊性よりは普遍性を強調するものも現れた。近視眼的な対応策よりもコアとなる技術を持って未来志向的な経営をすべきだという経営モデル（プラハラード『コア・コンピタンス』）など、90 年代を通して、日本的企業経営に対する支持は続き、97 年のアジア通貨危機で停滞していた日本を元気付けていた。

・しかし 90 年代後半になり日本経済の低迷が長期化すると、さすがに日本的企業経営への信奉が揺らぎ始める。94 年 12 月にゴア副大統領が情報ハイウェイ構想を発表。翌年からインターネットがビジネスにも取り入れられるようになってくる。

・90 年代後半には本格的なＩＴ化時代を迎え、情報技術の役割に期待した企業モデルに関する議論が活発化する。ビル・ゲイツ『思考スピードの経営』に見られるように、長期的な利益や長期のビジョンよりは、状況をリアルタイムに把握して、変化に俊敏に対応する企業こそが高い成長率を達成できるとした。情報技術の活用を前提としてビジネスプロセスを根源的に見直すハマー＆チャンピ『リエンジニアリング』が登場し、過剰なプロセスや付加価値を生んでいないプロセスを削減する傾向が広がり、これがリストラクチャリング（再構築）として、組織の廃止や人員削減を指すようになっていく。短期的にいかに高い成長を達成するかがエクセレントカンパニーの条件として認識されるようになる。

・先に挙げたＩＭＤの国際競争力ランキングでは、日本は 94 年から急速に順位を下げ、未だに 20 位の圏内には入れていない。それはＩＭＤがランキングを算定する際の基準を変更したことが大きな原因である。93 年までは、一国の中でいかに高い産業競争力を発揮できるかが基準であったが、94 年からは世界からいかにして安くて質の高い人材・原料・資金を集めることができるか、という基準に変わった。また、以前はどれだけ資本を持っているかが基準であったが、それが資本をどれだけ有効に活用しているかに変

わっている。

・もうひとつの流れとして、90 年代は地球環境問題を背景に持続可能な企業活動を目指す環境マネジメントが広がりを見せ始めた。

＜2000 年代＞ サプライチェーン・マネジメント、ＣＳＲ、老舗企業、ネオ日本的企業モデル

・ＩＴとグローバリゼーション時代における企業モデルとして、デルの「ダイレクト・モデル」が注目される。

・エンロン、ワールドコムの不正会計問題を契機に、利益追求一辺倒の経営モデルへの批判が起こりＣＳＲの議論への関心が高まっている。COP3 で議決された京都議定書で定められた CO2 削減目標の実施時期が近づくにつれて、地球温暖化に対する企業の対応も真剣味を帯びてくる。イギリス政府が 2006 年に発表したスターンレビュー、ゴア元副大統領が作成した『不都合な事実』により、地球温暖化は人間の活動によって引き起こされている確実な現実だという認識が定着した。2005 年を境に一般の日本人の意識も急速に高まった。

・企業経営ではサステイナビリティーが最も重要な課題だと認識されつつある。この点については、これからのエクセレントカンパニーを考える第 2 の視点として、「第 1 章 3. サステイナビリティーをめぐるＣＳＲ論」として詳しく取り上げることとする。

表 1-2-1　主要な企業モデルの変遷

年代	経営・企業モデル	視点・問題意識	要件・指標等
1980年代	日本的企業モデル	戦後からバブル崩壊までの日本の経済成長を推進した企業モデル。世界中から注目を集める	①終身雇用制（長期雇用慣行） ②年功賃金制 ③企業別組合（労使協調） による集団主義、平等主義、企業継続性
	日本型TQC	統計的品質管理（SQC）やデミングサークルなどのQC手法を、現場のQCサークルを中心とした全員参加型に改める。1970年代に広まり、1980年代をピークに日本メーカーの圧倒的な競争力の源泉となる	日本型企業システムの土壌のうえで、良い製品を、より早く・安くという目的のもとに一丸となって取り組む改善活動
	「エクセレント・カンパニー」 トム・ピーターズ、ロバート・ウォーターマン （1982年）	アメリカ企業の凋落と日本企業の躍進という時代のなかでアメリカ的経営を批判	行動、顧客志向、人（社員）の重視 ①行動の重視 ②顧客に密着する ③自主性と企業家精神 ④人を通じての生産性向上 ⑤確固たる価値観に基づく実践 ⑥基軸事業から離れない ⑦単純な組織・小さな本社 ⑧厳しさと緩やかさの両面を同じに持つ
1990年代	「知識創造の経営」 野中郁次郎 1990年	ナレッジ・マネジメント （組織的知識形成のダイナミズム・モデル）	「知の変換過程」 暗黙知と形式知の変換・移転による新たな知識の創造
	「資本主義対資本主義」 ミシェル・アルベール （1991年）	資本主義対社会主義の戦いは資本主義が全面的に勝利。その後に見えてきたのは資本主義内での新たな分岐・対立である	「アングロサクソン型資本主義」（米英型） ー個人主義、自由主義、短期的利益 ・株主至上主義（短期的株価最優先） 「ライン型資本主義」（ドイツ・日本型） ー共同体的平等主義、長期的利益 ・ステークホルダー全体の利益重視 （終身雇用、小さい賃金格差、従業員との協議による経営、愛社精神の涵養）
	「リエンジニアリング革命」 マイケル・ハマー、ジェームズ・チャンピー 1993年	ビジネスプロセスの根源的な見直し	・顧客志向 ・フラットな組織 ・結果重視 ・情報技術の活用 （結果的に、リストラを拡大）
	「コア・コンピタンス経営」 ゲイリー・ハメル、C.K.プラハラード 1994年	不連続に変化する未来において強い競争力を持ち続けるためには自社の中核的技術・能力の育成が重要 （リエンジニアリングやリストラでは未来は開けない）	・未来志向 ・他社に対して圧倒的に有利な企業独自の究極的能力 ・他社には提供できないような企業内部に秘められた独自のスキルや技術の集合体
	「ビジョナリーカンパニー」 ジェームズ・コリンズ、ジェリー・ポラス 1995年	一時的ではなく長期にわたって繁栄を続けるための企業モデルの提言	長期的ビジョンの重視 ①時を告げるのではなく、時計をつくる（最高傑作の会社をつくる） ②基本理念を築き、維持し、進歩を促す ③大量のものを試し、うまくいったものを残す ④決して満足しない ⑤生え抜きの経営陣を登用する ⑥「ORの抑圧」をはねのけ「ANDの才能」を活かす
	環境マネジメントシステム（EMR） ISO14000シリーズ （1996年）	地球環境問題の高まりを背景に、持続可能な企業活動をめぐり環境管理の考え方が広がる	ISO14001は、特定の環境パフォーマンス基準は定めていないが、PDCAサイクルを構築する枠組みを明確化。トップダウン型の管理を想定。
	「思考スピードの経営」 ビル・ゲイツ （1999年）	デジタル時代における企業モデルの提案	効果的な情報システムの構築・活用 「デジタル・ナーバス・システム」

表 1-2-1　主要な企業モデルの変遷（続き）

年代	経営・企業モデル	視点・問題意識	要件・指標等
2000 年代	「デルの革命」 マイケル・デル （2000年）	ITとグローバリゼーション時代における企業モデル	サプライチェーン・マネジメント 「ダイレクト・モデル」
	CSR（企業の社会的責任） SRI（社会的責任投資）	CSRの概念は企業活動のグローバル化や環境問題を背景に70年代頃から広がり始めたが、2001年のエンロン、2002年のワールドコムの不正会計問題を契機に、一気に拡大	CSRの世界標準はない（ISOが検討中）が、一般に下記の点が強調されている。 ・ステークホルダーに対する責任ある行動 ・環境問題への配慮 ・人権への配慮 ・適正な企業統治
	「日本の優秀企業研究」 新原浩朗 2003年	収益性、安全性、成長性を軸に日本の優秀企業を選定し、競争力要因を分析	企業経営の原点－6つの条件 ①分からないことは分けること ②自分の頭で考え抜くこと ③客観的に眺め不合理な点を見つけれること ④危機を企業のチャンスに転化すること ⑤身の丈に合った成長を図り、事業リスクを直視すること ⑥世のため、人のためという自発性の企業文化を埋め込んでいること
	「100年企業の研究」 半田純一 2004年	長期的に繁栄を続ける日本企業の条件の提示	4つの構成要素 ①「勝つ」ビジネスモデルの構想力と実現力 ②ビジネスモデルとそのポートフォリオを革新し続ける力と文化→異なる事業サイクルを持つビジネスモデルを常に複数抱える ③事業ユニットの革新や進化を常に促す企業全体としての組織・仕組み・文化 ④これらの仕組みと組織能力を高めて方向づけを行うリーダーとその輩出
	ネオ日本的企業モデル 「新・日本経営」 ジェームス.C.アベグレン 2004年	失われた10年を経て活力を取り戻した日本企業は、今なお日本的経営の価値観と慣行を守り続けていると分析	終身雇用制、年功序列、企業別組合は“変貌”したが、継続性、集団の団結、平等主義の慣行は基本的には変わっていない
	「ネクスト・マーケット」 C.K.プラハラード 2005年	世界の貧困層を援助の対象ではなく、ビジネスの対象と捉える	・BOP（ボトム・オブ・ザ・ピラミッド）＝世界の底辺層のニーズを捉え、物流や金融を整備する ・BOP層と企業との信頼関係を構築する
	日本の老舗企業 「千年、働いてきました」 野村進 2006年	創業100年を超える老舗メーカーが日本に多いことに着目。生き残りの秘訣を探る	キーワードは日本の「職人文化」 ・同族経営。ただし、血族に固執しない ・適応力（柔軟性と即応性） ・伝統と時代性の調和 ・分をわきまえる（本業以外の商売には手を出さない） ・「町人の正義」を守る（公正と信頼を大切にする） ・技術者（職人）を育てる

80 年代以降のエクセレントカンパニーの議論の本質は、直接利益追求に結びつく経営を最優先するか、一見利益追求には結びつかず相反することを優先しつつ長期的な利益を最大化するかという中で、前者から後者に向けての流れであった。

長期的な利益を最大化する経営のポイントとしては、従業員を性善説で捉えて自主性を尊重することである。長期的なビジョンを共有し、中央集権的な組織から権限委譲をして社

員個人が判断して行動するフラットな組織への変革を求めたものである。これは８０年代の産業競争力時代にさかんに議論された論点である。

これはさらに、90年代になってから中心的な課題として取り上げられた「変化への対応」につながっていく。

消費者のライフスタイルが多様化する中でニーズが見えにくくなり、より現場に近い部署がニーズを把握するようになったということである。これが組織をフラット化しようとする動機につながっている。

さらに、IT の導入とグローバリゼーションは、ニューエコノミーと呼ばれる新しい状況を生み出した。IT を導入することで経営の判断のスピードが高まり、俊敏な経営が求められ、自社や自国のみならず世界中からヒト・モノ・カネを有利な条件で調達する能力が必要となり、このような競争優位を確保するために組織や経営の考え方の変化を迫られるようになったのである。これがリストラクチャリングであった。

新しい競争優位の中では、誰にでもできるような型にはまった仕事は価格競争に巻き込まれ、人件費の低い国に仕事を奪われてしまう。一生懸命がんばっていても、あるいはがんばればがんばるほど賃金が下がっていくという状況に陥った。そこで、他にはまねのできない革新的な技術や新しいビジネスモデルを創造できる企業のみが高い賃金を確保できるようになる。これに応えるべく、新しいことをはじめる経営の考え方がクリエイティブ・クラスを雇う企業であり、コア・コンピタンスを元にして新たしいことを生み出すことのできる企業である。これらの企業は、不確実性の高い社会を見通し、創造していくという意味で未来志向の企業であるといえる。

２）エクセレントな中小企業事例

以上が主に経営学の領域で話題になった80年代以降のエクセレントカンパニーの議論の変遷である。これらの議論の対象となったのは多くは大企業である。

しかし、総務省の事業所・企業統計調査によると、2006 年現在の日本の中小企業数は約420万社あり、日本の企業の9割にあたる。それらの中にも、エクセレントカンパニーと呼ぶにふさわしい企業がある。エクセレントカンパニー論のポイントとしてあげた、利益追求優先ではない経営方針(マネジメント)、未来へ対応するためのコア・コンピタンスになりうる技術力、価格競争力、グローバル化という変化への対応、という視点から、最近注目されているエクセレントな中小企業をいくつか以下に紹介する。

(1) マネジメント関連

＜伊那食品工業株式会社＞

「小さくとも常に輝きながら永続する会社こそ、価値ある会社」という基本理念のもとに、地道な努力で48年間増収増益を維持。

・本社：長野県伊那市、資本金 9,680 万円、従業員約 400 名、売上高 174 億円（2006 年実績）、1958 年設立。

・同社は「かんてんぱぱ」で知られる世界トップの寒天メーカー。国内寒天市場の約 8 割、世界市場の約 15%のシェアを誇る。1958 年の設立以来 48 年間も増収増益を維持した優良企業。寒天をベースに食品以外に化粧品や医薬品なども開発している。

・同社は「いい会社をつくりましょう」を社是としており、企業目的として、“人間を幸せにすること”と“永続すること”の 2 点を掲げている。

①「人間を幸せにするために」－企業の成長や利益はそのための手段

「企業のほんとうの目的は『人間を“幸せ”にするため』だと私たちは考えます。そこでまず、身近な人々からという意味で、会社を構成するすべての人々の物質及び精神的な満足感達成のために努力し、更に環境整備・雇用・納税・メセナ文化活動などの分野で社会に貢献したいと考えます。

企業の成長も利益も目的ではなく、（そうした）企業目的達成のための手段にすぎないというのが、私達の考え方です。意味もなくいたずらに企業規模の拡大をして、不況時に無理なリストラをするようなことのないような経営を、心がけております」。

②「永続することこそ、企業の価値」

「私達は『小さくとも常に輝きながら永続する会社こそ、価値ある会社だ』と考え、その価値観を持ち続ける方針です。前向きにのびようとする若い人々のエネルギーを、単に企業の拡大に向けることなくボランティアや研究開発・環境整備等へバランス良く分散することが大切だと思っています」。

・また、上記のような企業目的を実現するため、次の 3 つをの経営方針としている。

①「無理な成長は負わない」－景気を追わない、流行を追わない

景気を追っていると、好況のときには設備投資などにお金をかけてしまいがちである。不況になると、それが過剰投資ということになり、そのあおりを食って、リストラや値下げに苦しむことになる。結果的に社員を不幸とするため、無理な成長は禁物である。

②「敵をつくらない」－オンリーワンを目指す、下請けとＷＩＮ・ＷＩＮの関係を構築する

ナンバーワンやナンバー２の企業を目指すと激しい競争に巻き込まれ､結果として企業によってマイナスとなる。独創的な商品開発を行い、オンリーワンとなることに生き残る道を探すことが重要である。また、下請けとともに収益アップを図り、共存共栄できるＷＩＮ･ＷＩＮの関係を構築する｡これによって下請け企業のモチベーションアップが図られ、自社の収益もさらに拡大することになる。

③「成長の種まきを怠らない」

常に未来を見据えた商品開発を心がける。同社では、2000 年から 2100 年までの「100 年カレンダー」を製作し、会社の随所に掲示しており、社員の未来志向を啓発している。

出典：同社ホームページ、日本でいちばん大切にしたい会社（坂本光司）

＜マルカ食品株式会社＞

パート社員のために柔軟な勤務時間制度を導入。また、能力のあるパート社員を積極的に登用しキャリアアップを図る。

・本社：広島県尾道市、従業員約100名、1961年創業

・スルメフライなど海産珍味およびスナック類の製造販売をする同社は、楽しい会社を目指し家族的な社風で事業を営んでいる。パート社員を役員に登用するなど入社時点での採用形態にかかわらず、積極的な人材登用を行っている。

・まず、パート社員の積極的な活用をしている。パート社員は自分のライフステージに即した形で、4～8時間の間で働く時間を選ぶことができる。例えば育児休業後、子供の成長に伴って勤務時間を延ばしていくことが可能であり、結果として定着率の向上に繋がっている。また、8時間以上勤務する人を「準社員」と位置づけており、パート社員と区別している。準社員は現場のコア人材で、現場でリーダーシップを発揮するような役割を持つ。

・同社では、パート社員の積極的な登用が特徴的である。同社の取組として「改善提案活動」（現場から寄せられた改善提案を評価し、良ければ提案を実施する取組）があり、実際に事業化し成果を出しているが、これを企画・実施している取締役総務部長は元々事務員として入社後にキャリアアップした人材である。また、過去にはパート社員として入社後、社員、ラインのリーダー、工場長などを経て取締役になった例もあり、全体を俯瞰する能力や管理能力に長けている場合には、工場での管理職や本部の管理職へのキャリアパスが存在している。

出典：中小企業白書2007年版（中小企業庁）

＜ミツ精機株式会社＞

不景気でも地元の高卒社員を継続的に採用。充実した教育・研修を通して人材育成、定着率の向上も実現。

・本社：兵庫県淡路市、従業員約200名

・同社の主な事業内容はニット編機部品、航空・宇宙機器部品、半導体製造装置・医療機器部品などの機械加工。同社では、計画的なジョブローテーションの実施、外部への人材の派遣、経営陣自らが従業員とのコミュニケーションに努めることにより、人材の育成や定着に努めている。

・約200名在籍する従業員の内90%が、島内（淡路島）の出身者で占めている。「（採用時点では）即戦力となる人材は採用できるわけがない」という前提に立ち、入社後の社員教育に力を入れており、高度な精密加工技術では日本で一流であると自負する技術力を維持している。

・教育方法としては、入社直後は学歴に拘らず、必ず工場の現場で職人としての基礎的な技術を身につけさせ、計画的にジョブローテーションを実施している。特に従業員の技

能士資格の取得については力を入れており、会社の工場の設備を時間外に開放するなど従業員の自己研鑽の支援を行い、従業員の約70%が技能士資格を取得している。また、育成のポイントを絞り選抜された人材に対しては、中小企業大学校や大学院などに人材を派遣する他、取引先の企業へ人材を派遣するなど社内では育成できない能力の育成に取り組んでいる。当取組は10年前から実施し、派遣者は毎年2名程度だが累計で20名程度となり全従業員の1割程度が社外での長期的な教育を経験している。

・同社には労働組合はないが、「ガラス張りの経営」を意識し、経営陣自ら従業員とのコミュニケーションに努めており、退職者が毎年1・2名程度しか発生せず従業員の定着率が高いことも高い技術力を持った従業員の育成の要素であると言える。社員の採用については、不景気の際にも地元の高校などから継続的に採用を行っており、今般の採用が困難な状況下においても高校等から新卒者の採用は安定的にできている。

出典：中小企業白書2007年版（中小企業庁）

＜有限会社中里スプリング製作所＞

「自分の好きなお客様の仕事に全力投球」が社訓。嫌いなお客との取引を停止できる、といったユニークな制度を導入。“仕事は楽しくなければならない”という考え方で社員の能力を引き出す。

・本社：群馬県高崎市、従業員20名、1950年設立

・各種コイルスプリング・板スプリングの製造を中心とした事業を展開している。同社では、嫌いな顧客との取引停止を認めるなど、仕事が楽しくなるための様々な仕掛けをすることで、社員のモチベーションを高めている。

・同社は、中小企業と大企業では、入社してくる人材の資質が全く違うという考えを持つ。例えば、大企業では属する企業に対するプライドもあり、自然と愛着をもっているが、中小企業の場合は、入社の時点では自分の会社や技術に自信をもてず、また仕事に対する執着も入社時点では見られない場合も多い。これらのことから、まずは「自信をつけること」が重要であると考え、そのためには、「仕事を好きになること」が必要で、「仕事は楽しくなければならない」と考えている。

・このための手段は、「好きなことを仕事にする、好きな顧客と付き合うこと」である。「自分の好きなお客様の仕事に全力投球」が社訓となっており、社内の会議において「好きな顧客ベスト30」「嫌いな顧客ベスト30」を投票し、嫌いな顧客は取引を停止する。嫌いな顧客に時間を割かれて優良顧客に割く時間が失われるよりも、好きな顧客に没頭し、信頼を高めることが重要と考えている。嫌いな顧客と取引を停止する変わりに、1件の取引を停止すると、3ヶ月以内に10件の新規顧客を獲得することをノルマとしているが、好きな顧客に奉仕することで、仕事が楽しく、仕事への自信も身についている。

・もう一つの特徴は、「夢会議」である。月に一度、全社員で会議を行っている。そこでは皆が夢を語り、職位は関係ない。何がやりたいのかを宣言し、実際にその業務に就け

てあげる。このことにより、「やりたいことを仕事に」が実現されている。また、従業員みんなが「夢年表」を書くことにも取り組んでいる。これは、従業員一人一人が長期的な夢を描き、その達成の為に月次で何をするのかを書く。「仕事の夢」と「個人の夢」を両方書き、「夢」を語り、社内で共有化することにより、確実に達成のための行動を促すことで、継続的なモチベーションを引出している。

・この他、外因的なインセンティブとして、1 年間頑張った社員 1 名に、「社内の設備のすべてを自由に使用して好きな作品を作ってよい権利」とその経費として「社長から 100 万円の進呈」がある。この権利を得た人材は、自分の好きなものを作ってよいことになり、自分の腕に自信をつけた社員は、仕事を忘れて「作品」作りに没頭することができる。自分の好きなものを作ることで、腕を磨いてもらうという効果もある。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

＜株式会社舟山組＞

本業（建設業）の不況のなかで、ハーブの栽培・加工分野に挑戦し成功。社員の雇用維持にも貢献。

・本社：北海道北見市、資本金 2,000 万円、従業員数 31 名

・同社は、1997 年に農業生産法人「有限会社香遊生活（こうゆうせいかつ）」を設立し、ハーブの栽培及び商品の開発・販売を行っている。ハーブ事業で本業の建設業の約 1 割程度を売上げ、社員の雇用維持にもつながっている。

・北海道では、建設投資の道内総生産に占める比率は約 16%（2003 年度）に上る。加えて、建設投資の中でも公共投資への依存度が高い。しかし、厳しい財政事情を背景として、北海道の公共投資はピーク時の 1999 年度から約 4 割減となっており、景気は回復傾向にあるにもかかわらず、公共工事への依存度が高い中小・中堅建設業者は厳しい経営環境に直面している。

・こうした状況下で、公共事業のみに頼っている自社の将来に不安を抱いたことが、新分野進出のきっかけであった。北見市が「ハッカ」の一大産地であったことから、こうしたイメージを活かすため、造園工事用に保有していた苗畑の遊休部分を活用し、9 割を海外からの輸入に依存しているハーブの国内生産に乗り出した。社長の家族を海外に派遣して、ハーブの知識・ノウハウを習得した。また、無農薬栽培にこだわり、2003 年には JAS の有機認証を取得し、品質面で他社との差別化を図っている。現在は 2 ヘクタールの畑にカモミールやカレンデュラなど約 40 種類のハーブを栽培しており、自社でハーブティーに加工するほか、他の企業に委託してキャンディー・入浴剤などを生産している。これらの商品はインターネットによる通信販売に加えて道内のホテルや百貨店、レストラン、都内の専門店などで販売されており、特に関東在住の女性客の購入が多い。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

(2) 技術の応用関連

＜カイハラ株式会社＞

備後絣の伝統技術を活用し高品質のデニムの生産に成功。国内外の有名ジーンズメーカーが品質を認める世界的なデニムメーカーに成長。

・本社：広島県福山市、資本金 5,000 万円、従業員数 40 名、年商 184 億円、創業 1893 年。

・福山地域は備後絣の産地であったが、1960 年代以降、絣の需要が減少していくなか、同社は絣に代わる商品としてデニムの開発に着手。本場のアメリカでは、染色時に糸の芯まで染まらず、使い込むと中の白い糸部分が現れるロープ染デニムが人気を得ていたことから、デニム用の染色機の自社開発に取り組み、備後絣の生産技術をもとに、日本で初めてロープ藍染デニムの開発に成功した。

・円高で他社が海外に生産拠点を移していったのに対し、日本市場こそ高品質デニムの価値を認めるという信念のもとに国内生産にこだわり続け、高級デニムの国内トップメーカーとなった。

・同社は、紡績、染色、織布、加工（毛焼き、防縮等）まで一貫生産を担う国内唯一の企業であり、原料の良し悪しを吟味する段階からすべての責任を負い、均一な品質で大量かつ安定的に供給できるのが最大の強みとなっている。エドウイン、リーバイス、ボブソン、ファーストリテイリングなど国内外の有名ジーンズメーカーがその品質を認め、エンドユーザーとなっている。ジーンズ生地に使う高級デニムの生産量で国内トップシェアの 50%、輸出のシェアは 70%を占めている。

出典：同社ホームページ、2007 年版ものづくり白書（経済産業省・厚生労働省・文部科学省）、元気なモノ作り中小企業 300 社（中小企業庁）

＜株式会社松井ニット技研＞

高い技術力を武器に下請けから脱却し自主路線に転換。ＰＲ活動でＭｏＭＡ（ニューヨーク近代美術館）ショップのバイヤーに注目され、ＭｏＭＡブランドのＯＥＭを開始し評価を高める。

・本社：群馬県桐生市、従業員 8 名、資本金 1,300 万円、1907 年創業

・同社は、一般に市販されていない特殊アクリル糸を使い、時間と温度を調整しながら染色および特殊工程を行うことにより、ミンクのような風合いの柔らかなマフラーを開発するなど、技術的に難易度の高い製品作りを得意とする。

・従来はニット製品の製造の下請事業者であったが、東アジア等からの安価なニット製品の流入や国内需要の低迷を受け、下請け事業者からの脱却を決意。地元で開催される「桐生テキスタイルプロモーション」や国内最大の繊維展「ジャパンクリエーション」に毎年出品していたところ、ＭｏＭＡショップのバイヤーの目にとまり、1999 年にＭｏＭＡブランドでＯＥＭを開始した。

・2003 年には早くもＭｏＭＡショップで売上数量が第一位となり、現在まで 5 年連続第一を維持するなど高い評価を得ている。
・国内における評価も高まり、全国の美術館やセレクトショップ、百貨店等からの引き合いも増加し、そのため、同社のブランドで製造・出荷する商品に関しては、同社が価格決定の主導権を持つ場合がほとんどとなっており、高付加価値商品としての地位を国内外で築き上げることに成功している。
出典：中小企業白書 2008 年版（中小企業庁）

＜有限会社アキ工作社＞
高いデザイン性を有するマネキンの製造・販売で国内外の市場を開拓。
・本社：大分県国東市安岐町、従業員 5 名、資本金 800 万円、1998 年創業
・同社は、「ｄ−torso（ディー・トルソ）」という自社ブランドで、ディスプレイ用のマネキン等の商品を製造・販売。ダンボール等の板材を加工してパーツを作成し、それらを組み合わせてマネキン等の商品を作り出すという独自の製法を採用。同社のマネキンは、従来のマネキンとは異なる高いデザイン性を有しており、2001 年には「グッドデザイン賞」を受賞。そのデザイン性の高さから国内だけでなく、海外向けの販売も行っている。また、マネキンだけでなく、包装のための「パッケージタイプ」や組み立てキットとして販売する「ミニチュアタイプ」などの新商品の開発しており、「ｄ−torso」ブランドの展開を進めている。
・同社が立地する安岐町には大分空港があり、同空港から韓国の仁川国際空港を経由してヨーロッパや北米への海外出張をしやすいというメリットもある。
出典：中小企業白書 2008 年版（中小企業庁）

＜株式会社福光屋＞
酒造業者として米の発酵技術を活用し、美肌効果に優れた基礎化粧品の開発に成功。
・本社：石川県金沢市、資本金 3,100 万円、従業員 105 名、1625 年創業
・同社は、金沢で最も古い歴史を持つ酒造業者。米の発酵技術を活用して化粧品を開発し、新たな事業の柱に育てている。杜氏の肌つやが良いことなどから、日本酒の持つ美肌効果に着目したのがきっかけ。
・最初は、長年の米発酵技術を応用して化粧品として使用可能な「純米酒すっぴん」を開発したが、酒類に分類され、酒販店に販売が限定されていた。次に、米発酵液の製造技術を活用して、化粧品として取り扱える「すっぴんエッセンシャルズ」の開発に成功した。さらに、産業クラスター計画「北陸ライフケアクラスター研究会」に参画し、地元の化粧品会社や大学等と、完全ノンアルコール化粧品の共同開発を行い、2003 年 9 月に同社の「コメ発酵液」を使用した基礎化粧品「アミノリセ」を発売した。地域や自社のことをよく理解する地元企業、大学と連携したことが成功のポイントであった。

・2004 年 11 月には健康美事業部を立ち上げ、2 年目の売上伸び率は 4 倍超となっている。基礎的な研究開発を行うことは中小企業には負担感が大きいため、既存の技術を有効に組み合わせることが大切であると考えている。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

＜株式会社ユーアイヅ＞

伝統の会津塗りの技術を進化させて、漆塗りの活用範囲を飛躍的に拡大。

・本社：福島県会津若松市、資本金 2,300 万円、従業員 4 名、1996 年設立

・同社は、1996 年に地元漆器問屋 8 社により、住宅における日本間の内装材を会津塗ブランドで展開することを目的に設立された。会津塗りの技術を進化させて、飛躍的に漆塗りの活用範囲を広げている。現在では、建築内装部材やインテリア製品のみならず、携帯電話カバーや自動車座席部品に対する塗装も受注している。

・会津若松市は会津塗りの漆器の町として発展したが、バブル崩壊後は観光客の減少やギフト需要の落ち込みなどから漆器への需要が低迷している。漆塗料には、乾燥に時間が掛かり大量生産する工業製品への応用が難しいことや、表面硬度が低く傷つきやすい弱点があり、これまで伝統的用途以外に漆塗り技術が応用されることはほとんどなかった。同社は、「福島県ハイテクプラザ会津若松技術支援センター」との産学官共同研究により、速乾性をもち塗装面も固く仕上がる「含漆 UV 塗料」を開発し、1998 年に福島県と共に特許を取得した。漆塗りの工程は細かく分業化されているため、同社の受注が増加すれば産地全体への波及効果がある。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

＜磨き屋シンジケート（新潟県燕市）＞

金属研磨業者の集積地という利点を生かし、共同受注グループを結成。注文内容に応じて最適な技術を有する事業者が加工するという仕組みを構築し優れた商品を提供。受注拡大に成功。

・「磨き屋シンジケート」は、燕商工会議所と産地内の研磨事業者が 2003 年 1 月に結成した共同受注グループである。洋食器や金属ハウスウェア等の金属製日用品の産地であり、地場産業を支える金属研磨業者が集積し、研磨に関する工程が一通り揃っている強みを背景に、共同受注により地域外からの受注を確保するとともに、高付加価値の産地ブランド商品を開発している。

・商工会議所内に問い合わせ窓口を設置して受注を一本化し、最適な技術を有する事業所が加工を行っている。従来は産地内企業からの受注が多かったが、本取組により産地外の自動車、半導体、原子力発電所部品関連の受注を新たに確保している。2005 年からは金属加工業者等とも連携を行い、受注は 2003 年の 5 倍にまで増加している。大学など研究機関からの受注により、研磨の持つ可能性を再認識した効果もあった。

・また、「磨き屋シンジケート」ブランドによるステンレス製ビアマグカップを開発した。半導体装置やi-podにも取り入れられている研磨技術を活用したもので、1万円を超える価格にもかかわらず納品待ちが18ヶ月の人気商品となっている。

出典：中小企業白書2007年版（中小企業庁）

＜水野水産株式会社＞

中小企業が成長するには「Bigより Good」になるべきが基本理念。高品質な揚蒲鉾作りで売上げ拡大。

・本社：宮城県塩釜市、資本金2,000万円、従業員数280名、1937年創業

・同社は、魚肉練製品メーカー。魚市場のプロにも認められるような品質の「揚蒲鉾」作りを展開し、安売り競争に陥ることなく、大幅に売上を増加させている。中小企業が成長していくには、「bigより good」になるべきと考えている。

・原料には最高ランクのすり身や、指定農家が生産する季節折々の野菜を使用している。使用する揚げ油も、酸価度1.5以下のものに限定し、早めに取り替えることで常に新鮮な油を用いている。「揚蒲鉾」の市場規模に着目し、「揚蒲鉾」一筋に品質向上の努力を行うことで、魚市場のプロに品質を認められ、売上高は10年前の5倍超、関東地区の「揚蒲鉾」市場におけるシェア15%を確保するに至った。

・塩釜市は古くからの魚の街として、良質な原料の確保が容易で、物流も充実しているうえ、外国には真似のできない伝統的な製造技術が伝えられている。良い原料を十分に活用するには良い技術が大切であるが、伝統的製造技術は、時代に合わせて精度を上げていく必要もある。

出典：中小企業白書2007年版（中小企業庁）

(3) 価格競争力関連

＜山陽精工株式会社＞

短納期への対応、品質保証、環境に関する情報提供、技術提案などで、企業の総合力を高め、価格競争力を確保。

・本社：山梨県大月市、資本金2,500万円、従業員数100名、1963年創業

・光学部品の精密部品加工業の同社は、下請を行う部門においても、他社ではできない加工を引き受けることで、価格競争力を持っている。

・現在の同社の事業は、技術事業本部（売上の7割）と開発事業本部（同3割）の2本柱から成る。開発事業本部は、自社製品の開発・製造・販売を行っている部門である。同社の主力商品は「SMT−Scope」という高温観察装置である。これは、鉛フリーはんだのぬれ性の評価・解析や、温度変化に対する試料の状態変化の連続観察を行う機械であり、同社が初めて開発に成功した商品である。販売先は、デバイスメーカー、基盤セットメーカー、公的試験機関、民間研究機関などであり、3年前からは韓国や台湾にも販売代

理店を持ち販路拡大に努めている。この部分については、オリジナル商品を作っているために、自社で価格決定ができる。

・技術事業本部は、大手光学製品メーカーの部品の精密切削加工・装置組立を行う下請部門である。同社の得意としている技術は多種少量生産であり、創業当初から他社ではできない（または嫌がる）ような加工を引き受けることで、非常に高精度の加工技術を蓄積しており、取引先からの信頼も厚い。この部門における価格決定については、以下の3通りに大別される。

① **一般の製造品**：見積合わせが多い。競争入札の形式をとる。価格競争が激しく、利幅が薄い。

② **商品価格が決定しているもの**：販売先からの指値が多い。既に販売先の商品売値が決定しているものについては、指値でやって欲しいとの要請がくる。例えば、販売先が他社に依頼していた仕事で、同社が引き受けることになったもの（他社が倒産した、他社に納期、品質、技術で問題があるといった理由によるものが多い）であり、これも利益率は低い。

③ **特に高精度を要する高技術品や短納期品**：同社で見積を出す。他社ではできないような高度な技術を要するものや、短納期の依頼については、同社から価格交渉が可能であり、同社が提示した価格が受け入れられることが多い。これは高付加価値が付けられる。また、同社では前例のない精密加工を頼まれることが多いが、その場合は比較する価格がないため、その都度見積を出せることが強みである。

・同社では、品質や技術力の向上に対する努力を継続することはもちろんのこと、①短納期への対応、②品質保証（品質管理体制が十分である、品質保証に係る具体的な数値データが出せるなど）、③環境に関する情報提供、④技術提案（設計の改善提案など）といった、付加的なサービスを含めた総合力を高めることで、顧客の新規獲得・維持を行うとともに、価格交渉力を維持している。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

＜株式会社ウイング＞

最先端の高い技術力を追求し、その技術力を背景に大手企業とも対等な取引関係を構築。

・本社：武蔵村山市、資本金 1,000 万円、従業員数 10 名

・同社は、精密機器の試作開発及び設計製作において高いスキルを持つ企業である。現在の主力製品は、超高精度スライド機構、半導体関連装置及び液晶関連装置、測定機である。高い技術力をいかし、大手企業も含めて対等な取引を築き、原則として値下げに応じていない。

・2005 年 3 月期の売上高は 5 億 400 万円と、2 年前の 4 倍以上と右肩上がりに伸びており、

大手半導体メーカーや家電メーカーなどからの受注が増加している。同社は、大手企業でも導入しているケースの少ない最先端の設備をいち早く導入するなど、研究開発投資にも積極的である。また、研究開発投資を自己資金で実施し、研究開発の自由度を確保している。

・技術力を示す特徴的な製品の1つが、リニアシャフトモータを搭載することでサブミクロンの位置決め精度を実現した測定器、「超高精度薄型X－Yステージ」である。駆動装置に従来のボールネジの代わりにリニアシャフトを使用することで、テーブルの高さを抑え、振幅による揺れを最小限に抑えることに成功している。また、リニアシャフトは非接触型であるため、磨耗による精度の劣化も小さい。半導体メーカーなどからの同製品への注目度は高い。

・同社は、こうした高い技術力を背景に、企業規模にかかわらず対等な取引関係を築いている。取引先が大手企業であっても、基本的に取引先の経営幹部と面会し交渉するようにしており、原則として値下げ要求に応じない。一方で、原材料価格が高騰した場合など、値上げが必要な局面では、取引先企業と契約内容について再度話し合う。販売価格への上乗せができなければ、機構を変えたりスペックを落としたりすることを検討する。また、同社の生命線である技術ノウハウを守るために、秘密保持契約は必ず締結し、秘密保持契約の締結を拒む企業とは取引をしない。

出典：中小企業白書2007年版（中小企業庁）

＜株式会社ヤマナカゴーキン＞

顧客の依頼に対し、コンサルティングから設計、制作、量産化、品質保証までのトータル・サービスで自社の付加価値を高める。

・本社：大阪府東大阪市、資本金8,000万円、従業員数250名、1961年創業

・金型メーカーの同社は、主に自動車業界を中心に幅広く取引を行っており、顧客の開発から量産化までを幅広くサポートすることで、付加価値を高めている。

・同社の得意とする分野は精密冷間鍛造金型であり、国内シェア 25%を誇っている。精密冷間鍛造金型は、金属材料を常温で必要な形状・精度に成形でき、熱エネルギーや切削による材料ロスの節減だけでなく、材質そのものの高強度をもたらす優れた金型である。このため、軽量化、コスト削減、機能性に優れ、環境・省資源にも貢献する技術として脚光を浴びている。

・しかし、同社のように非常に優れた技術力を有している企業でも、価格交渉には苦慮するケースがあるという。例えば、金型の寿命を長くし、1つの型でより多くの生産ができるように改良をしても、製品価格は改良前とあまり変わらない。一方で、他社との品質競争が激しく、優位性を出すために品質改良を続けていかねばならず、ジレンマに陥っている。

・このような中、同社では、他社との差別化を図り価格競争力を高めていくために、顧客

からの依頼に対して、コンサルティングから設計・解析、金型制作、試打ち・量産化、品質保証までを一貫して行い、複雑化・多様化する塑性加工業界のエキスパートとして、トータル的にサービスを提供している。特に、同社の解析技術は、設計から製品化までのすべての工程をシミュレートすることで、スピーディーに不具合を予測し、コストを最小限に抑える開発を可能にしており、顧客からの評判も良く、収益に貢献している。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

＜株式会社ヒラノファスティック＞

徹底的な生産工程の改善で不良品率を大幅に抑制するとともに、価格面で中国製品に対抗できる驚異的なコスト低減を実現。

・本社：徳島県徳島市、資本金 1,000 万円、従業員数 30 名

・同社は、六角ボルトの専業メーカーであり、基本的に標準規格品に特化している。徹底的な生産工程の改善により不良品率を 0.03％に抑えるなど、驚異的なコスト低減を実現することで、中国製品と価格面でほぼ互角の製品を製造している。同社では、生産工程の改善について次のような取組を行っている。

①**現場従業員による改善提案活動**：工程改善について、毎月 100 件程度現場から出される提案を、いつ、誰が実行するかも決めた上で必ず実行する。これによって、改善活動の実効力を高め、生産効率の改善に結び付けている。

②**「リアルタイム生産管理システム」**：稼働率と生産個数の情報が、30 秒ごとに更新される情報管理システム。製造ラインのスタッフは、同システムの情報画面を見ながら作業を行うことができるため、自己管理を行う中で稼働率の向上を目指すことができる。近年、短納期への要求が厳しくなっているが、同システムの導入により、短納期への対応を円滑に行える。また、これまでは、作業成果を日報に記載する形で、人事評価や様々な事務手続きに反映していたが、同システムの導入により記入負担が軽減され、この点においても生産効率が改善している。

・「リアルタイム生産管理システム」は、県の工業技術センターと共同研究して開発した。同センターとは、自動箱詰めロボットの開発においても共同研究しており、特許を取得している。また最近、四国経済産業局の補助金を受けながら、工業技術センターと共同で「標準の右ナットと左ナットが同時に使用できるネジ」を開発し、特許を申請している。このように、同社は将来を見据え新製品の開発にも注力している。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

(4) グローバル化対応関連

＜株式会社賀風デザイン＞

高品質な工業デザインと長期雇用を前提とする日本的雇用慣行の導入により中国で成功。

・本社：東京都豊島区、資本金 1,000 万円、従業員数 10 名

・主にオフィス業務機器や健康医療機器等の工業デザインを手がける同社は、大手メーカーの下請としてデザイン業務を受注していたが、発注元のメーカーによるデザイン業務の内製化が進み、受注量の減少に直面していた。また、景気の低迷から工業デザインに対する需要が減少し、単価も下落傾向を辿っていた。こうした状況の中、中国の上海市がデザイン関係の企業の誘致活動を行い、同社に対しても進出要請があったことをきっかけに、同社は2003年に上海への進出を果たした。
・当初は、現地の従業員の労務管理や売掛金回収など現地独特の商慣習を課題として抱えていたため、同社の高品質なサービスを現地でうまく活かすことができないでいた。実際、現地の従業員が給料や休憩時間等の権利ばかりを主張し、業務を着実に遂行しないなど、プロジェクト管理に苦労することが多かった。このため、日本的な長期雇用を前提として従業員を粘り強く指導してきた結果、次第に現地従業員にも会社を家族と同様に大事にする雰囲気が生まれ、転職が多い中国において従業員の定着率の向上に成功している。
・また、同社が依頼されたデザインを顧客である現地地場企業に渡した直後、連絡が途絶え、売掛金の回収ができないという問題も多く発生していた。このため、段階的に納品と支払いを行う方法を採用し、かつ、契約前に顧客に対してこうした支払い方法とすることを丁寧に説明し、納得させることで、代金の支払いに関して問題がほとんど発生しなくなった。こうして、現地特有の商慣習の問題も克服しつつある。
・もともと同社のデザインは上海市から要請があるほど評価されており、現地の地場企業に比べて2倍から5倍程度の価格設定でも引き合いは多く、ホームページでの広報活動しか行っていないものの、事務所には毎日問合せがくるほどである。
・このように中国の経済発展に伴う工業デザインに対する需要の増大により、同社は業績を伸ばしており、生産性を向上させている。また、中国への海外展開を検討している国内の企業から現地の実情等について相談を受けたことがきっかけとなり、新規の取引先の開拓につながったこともあり、中国進出の副次的な効果も感じている。

出典：中小企業白書2008年版（中小企業庁）

＜株式会社オプティス＞

インド人従業員に対する日本語教育の徹底で、インドにおけるソフトウェア開発の品質管理等に成功。

・本社：東京都港区、資本金4,000万円
・同社は、2004年にインドに進出し、開発拠点を置いたソフトウェア開発会社。業務用ソフトウェアのオフショア開発と現地に進出している日系企業のインド人従業員に対する日本文化や日本語の教育等を事業として行っている。
・同社は、日本人のソフトウェア開発要員が不足している状況を踏まえ、自社の開発能力の強化と人材確保を目的として海外展開を考えるようになった。ソフトウェアの製作コ

ストの削減を目的として中国への業務委託も行っていたが、今後の市場の成長性や優秀な人材の確保という観点から、高成長が見込まれ、IT 人材が豊富なインドへの進出を決意した。

・インド人は IT に長けると言われているが、同社がインドに進出した当初は、インド人の日本語の理解が不十分なことが原因で日本の顧客との摺り合わせができず、品質も中国ほど高いものができない状態が続いた。特に、業務用ソフトウェアの製作においては、顧客との間で直接仕様書をやりとりすることにより、顧客の求めるサービスを提供することが必須であるため、日本語の理解力不足は致命的な問題であった。現在では、現地の従業員に対する日本語教育を粘り強く進めることにより、品質管理とコスト削減を両立させている。

・また、現地のオフショア開発拠点における技術者養成のために日本語教育センター(Navis)を設立したが、現地に進出する自動車、電気機械関連の日系企業を中心に優秀な現地従業員に対する日本語教育のニーズが拡大しており、こうしたニーズに対応することにより既に採算が取れる事業に育っている。

・今後は、現地で製作するソフトウェアの品質の水準を高めるとともに、今後の日系企業の進出の本格化とインド人従業員の日本語教育へのニーズの高まりに備えて、インドでの IT 人材確保と日本語教育を行う日本人の人材の確保に努力していく予定である。

出典：中小企業白書 2008 年版（中小企業庁）

＜有限会社阿蘇の司＞

外国人向けのサービス品質を高め、海外からの観光客受け入れを拡大。

・熊本県阿蘇市のホテル、従業員 130 名、資本金 1,000 万円、1965 年創業

・同ホテルは、国内観光客をメインとしてきたが、1990 年代に入ってからの国内消費の低迷を受けて経営方針を転換。1996 年に海外からの宿泊数を増やすための営業を開始した。特に重点的に営業攻勢をかけた台湾や韓国、香港や中国などの東アジア諸国で次第に旅行先としての認知度が高まり、現在では年間宿泊客数の 3 割が海外からの宿泊客となっている。

・海外からの研修生を受け入れることにより、海外からの観光客に円滑に対応できる態勢を整えている。各国言語による案内板を数多く設置し、海外からの宿泊客が到着した際には必ず現地の言葉で挨拶を交わす一方、料理や調度品に関しては日本のもので統一するなど、海外の文化を受容する暖かさと日本らしさを兼ね備えたホテルにすることで、宿泊客から高い評価を得ている。また、現地の代理店や英語版のホームページなどを通じて、海外顧客に対し、価格やサービスの内容について情報提供をしっかり行うことにより、顧客が期待するサービスの品質と同ホテルが実際に提供するサービス水準とのミスマッチを防いでいる。

・海外からの顧客の受け入れによって、国内観光客の端境期における需要を掘り起こし、

稼働率を高めることに成功しているだけでなく、顧客単価も国内顧客を上回ることもあるなど、稼働率と顧客単価の両面から労働生産性の向上に成功している。

出典：中小企業白書 2008 年版（中小企業庁）

３.サステイナビリティーをめぐるＣＳＲ論

CSR(企業の社会的責任)は 90 年代の後半に提唱され、その後近年に広がりをみせている考え方である。企業の社会的責任とは、サステナブル（持続可能）な社会を形成するうえで、企業が社会からの期待や要請に応え社会的な課題の解決に取組み、企業自身も持続可能な経営をすることにほかならない。近年、企業は経済主体として国際差社会に及ぼす影響力が拡大し、社会から求められる責任も増大している。

では「サステイナビリティ（持続可能性）」とは何を意味するのか。持続可能性が本来の意味することとは、持続可能な発展のために、社会を構成するあらゆる組織や人々が、地球環境資源が有限であることを認識し、環境課題の解決に向けて取り組むだけでなく、社会的な課題に取組むことが不可欠であることを表す。企業にとっては、社会からの支持を得て長期に存続できる企業経営の戦略として、持続可能な社会と共存しうる新しい企業価値を生み出す経営課題である。

１） 国際社会におけるサステイナビリティー/ＣＳＲの動向

(1) サステイナビリティーが注目される背景

地球環境問題が議論されるようになったひとつの契機は、1972 年にローマクラブが発表した『成長の限界』で、世界中に大きな衝撃をもたらした。「現在のままで人口増加や環境破壊が続けば、資源の枯渇や環境の悪化によって 100 年以内に人類の成長は限界に達する」とし、破局を回避するには、地球が無限であるということを前提とする従来の経済のあり方を見直し、世界的な均衡を目指す必要があるとの警鐘を鳴らした。その後、環境保全と経済成長の間には、ゼロ・サム的トレードオフの関係が成立するとの議論が活発になった。

しかし 1980 年代に入ると、環境問題は経済にとって負担であるというよりもむしろ、技術革新を刺激し、経済を成長させる可能性があるという論調が強くなり、資本主義と環境保全を両立させる道が模索されるようになった。

「サステイナビリティー」という言葉が広く使われるようになったきっかけは、1987 年「国連環境と開発に関する委員会（通称：ブルントラント委員会）が公表した報告書”Our Common Future” （邦訳『地球の未来を守るために』）において Sustainable Development（持続可能な発展）が取り上げられたことである。この報告書では、「持続可能な発展」を、「将来世代がもつニーズを充足するだけの能力を損なわない範囲で、今日の世代のニーズを満たすような発展」と定義している。さらに、２つの鍵となる概念として「技術・社会的組織のあり方により規定される、現在および将来の世代のニーズを満たせるだけの環境能力の限界」とともに「最優先されるべき世界の貧困層の不可欠なニーズ」を提示し、持続可能性を論じるには世代間および南北間という２つのニーズ問題を考慮すべきであるとの見解を示した。

その後、1992 年にブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催された国際連合環境開発会議（地球サミット）では、環境保全に重点をおく先進国と貧困問題の解決を重視する開発途上国との間で、様々な対立点についての議論がなされた。世界的な合意として、21 世紀に向けての国家と個人の行動原則である「環境と開発に関するリオ宣言」のほか、同宣言の諸原則を実行するための行動計画である「アジェンダ 21」などが採択された。

さらに、その 10 年後の 2002 年に南アフリカのヨハネスブルグで開催された世界サミット（WSSD）では、リオ宣言を発展させたヨハネスブルグ宣言が採択された。それは、貧困削減、生産と消費の形態の変更、および経済・社会開発のための天然資源の基盤の保護・管理が持続可能な発展の目的であるとともに、不可欠な要件であるというものである。

このように国際社会のなかでは、持続可能な発展のためには、地球環境問題を解決するだけでなく、南北問題・貧困問題という社会経済的な課題を克服しなければならないという、２つの側面からの取組みが不可欠との認識が広まっている。

(2) 経済界のサステイナビリティーへの取組み

経済界の環境問題への取り組みが活発化する契機のひとつとなったのは、1989 年のエクソン・バルディーズ号のアラスカ沖での大量原油流出事故である。この事故は生態系に多大な被害をもたらしたものの、損害についての評価が難しく、NGO 等から企業に対し環境倫理への要求が高まった。こうした動きに対応し、投資家・企業家・環境団体からなる CERES（環境に責任を持つ経済連合）が設立され、企業に環境責任を守るようバルディーズ原則（現在セリーズ原則）を発表した。

他にも 1980 年から 90 年代はじめにかけて、国際経済界ではいくつかの組織が設立されるなど活発な動きが始まった。たとえば、各国政府や国連の環境関連の活動にビジネス界が影響を及ぼすことを目的とする環境管理に関する世界産業界会議（WICEM）が開催され、「持続可能な発展のための産業界憲章」が環境マネジメントに関する企業の自主原則として制定された。また、多国籍企業の CEO からなる持続可能な開発のための産業人会議（BCSD）は、経済効率性に環境効率性を加えた「エコ効率性」という概念を提唱、持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）は、将来世代のニーズを損なうことなく現在世代のニーズを充足する持続可能な経済の実現には、産業界が主導的役割を果たす必要があるという共通認識を掲げた。

(3) 国際社会における企業行動原則、国際規準

これまでに CSR に関するさまざまな原則、基準、が発表されているが、ここではその主なものを紹介する。

・グローバル・サリバン原則：黒人牧師レオ・サリバン氏が提唱した人権に関する 8 項目から成る企業行動原則。南アフリカにおける米国企業の人種隔離撤廃、労働環境改善などを訴えた内容である。1977 年に制定、1999 年に改訂されている。

・ILO多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言：1977 年に理事会が採択したものでILOのCSRに関する行動要綱。雇用、訓練、労働条件・生活条件、労使関係等の分野における政労使の役割と責任に言及しており、すべての国に平等に適用される社会的責任に関する普遍的な参照基準である。
・OECD多国籍企業ガイドライン：パリに本部をおくOECDが多国籍企業に対する行動規範のガイドラインとして 1976 年に制定、その後何度か改訂している。2000 年 6 月の最新版では、持続可能な発展という課題の中で、経済、社会、環境面の要素を強化する広範な変更が盛り込まれ、透明性、説明責任、最善の方法を推進するためのメカニズムが示された。ガイドラインに法的拘束力はないが、政府による推進が公約されている。
・コー円卓会議・企業の行動原則：貿易摩擦、通商問題を背景に日米欧のビジネスリーダーの提唱により、経済社会関係の健全な発展を目指して発足した。第 1 回会合がスイスのコーで開催されたことからこの名前がついた。行動原則は 1994 年に発表され、①企業の責任、②企業の経済的、社会的影響、③企業の行動、④ルールの尊重、⑤貿易の自由化の推進、⑥環境への配慮、⑦不正行為の防止という 7 つの原則からなる。
・国連グローバル・コンパクト：国連のコフィー・アナン事務総長が、企業に節度をもった行動を呼びかけ、1999 年にダボスの世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）において「グローバル・コンパクト」を提唱した。世界経済のリーダーに対し、よき企業市民として、人権、労働、環境の 3 つの領域で 9 つの原則からなる企業活動のルールへの賛同を求めた。その後 2004 年に腐敗防止に関する原則が追加され、現在では 4 領域 10 原則となっている。
・責任投資原則（PRI）：国連のグローバル・コンパクトと国連環境計画金融イニシアチブが共同で策定したもので、2006 年発効された。PRIにはPRIの目的は、世界の機関投資家に対し、投資判断に環境（E）、社会的責任（S）、ガバナンス（G）のESG問題を反映させることで、6 つの原則からなる。

(4) 国際規格

ISO14000 は、環境マネジメント・システムに関する規格シリーズとして知られ、日本でも多くの企業が導入しているが、他にも CSR に関連する多くの国際的な基準等があり、企業の取組みを後押ししている。たとえば、労働者の権利保護に関する世界の企業行動規範である SA8000（アメリカ）、企業の情報開示体制や内容に関する AA1000（イギリス）などのほか、企業倫理および法令遵守に関するマネジメント・システム規格として日本で開発された ECS2000 等がある。

また、2010 年には ISO の新しい規格として社会責任に関する ISO26000 の発効が見込まれる。主要課題には、環境、人権、労働慣行、組織統治、公正な事業活動、消費者課題、地域社会の関与/社会開発の 7 つを定めている。この規格の特徴は、企業のみならず、あらゆる組織の社会的責任についてのガイダンスであること、第三者認証を意図するものではないこと、意思決定のしくみに途上国と先進国の ISO メンバーをセットにしたツイニング

という新しいシステムを採用していることである。現在6種のステークホルダー（消費者、政府、産業界、労働、NGO および SSRO（サービス、サポート、研究、その他））で構成されるワーキングチームで内容の検討が進められている。

２）企業経営からみたＣＳＲ

(1) CSR が注目される背景

ここでは、1990 年代後半に CSR が注目されるようになった背景を、企業と社会の２つの視点から振返る。企業の視点からみると、最大の変化は多国籍企業に代表される事業活動のグローバリゼーションである。ひとつの企業の売上げ規模が途上国一国の GDP を上回り、国際社会における影響力が大きくなるとともに果たすべき責任も大きくなった。もうひとつの流れは、社会的責任投資（SRI）にみられるように、企業価値を評価する基準が、財務諸表のみを重視する従来型から、社会や環境への取組みなどの非財務的価値、ブランドや知的資産などの無形資産をも含めるようになってきたことである。

一方、社会では３つの変化がみられる。１つは生活者の意識が向上し、企業行動を監視する目が厳しくなっていること、２つめは IT 環境の急速な進展により、特別なメディアをもたなくとも瞬時に広範囲に大量に情報を発信することが可能になったこと、３つめは、国際的なレベルで CSR やサステイナビリティーを促進する法制度の整備や原則、規格制定の動きが活発化したことである。

(2) なぜ企業に社会的責任が求められるのか。ＣＳＲに取組むのか

ところで、収益をあげることを第一義な目的とする企業が、なぜ CSR に取り組む必要があるのか。これまで多くの議論がなされてきたが、現在、グローバル企業の間では合意が形成されつつあるといってもよいだろう。株式会社等の法人組織である企業は、法律上一定の人格が与えられ、永続的に活動することを社会に承認されている。その前提として、法人には社会的な価値・必要性があり、根源的に公共的な側面をもつ、すなわち企業は社会的存在であるということにほかならない。

企業の目的は、本業を通じて社会的使命を達成することであり、その使命は社会に貢献することである。そのために事業活動を継続的に行い、結果として利潤が生まれるのである。ただし、事業活動を継続するためには利潤が不可欠であるという観点からみれば、利潤は企業活動を継続して行うための手段であるということができる。

現実に企業がＣＳＲに取り組むのは、経済的理由によるところが大きい。ただし、ＣＳＲがすぐ儲けに繋がるかという短期的な視点よりもむしろ、リスクマネジメントの側面や、社会から信頼され、企業の評判など企業価値の向上を目指すという中長期的視点からである。

(3) CSR の基本概念

CSR の基本概念は４つの責任、すなわち経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任から構成されるとの考え方がある。法的責任とは法令遵守の責任である。経済的責任とは売上げや適正な利潤を上げるという企業の最低限の責任であると同時に、株主に対する配当、従業員に対する労働の対価としての適正な報酬、政府に対する税金の支払を意味する。倫理的責任とは法令が規定する範囲を超えて、企業が倫理的に行動する責任である。業界や企業が、独自の倫理観に基づき自主的に設定する基準や規制等を守る責任をさす。また、社会貢献的責任とは、企業市民としての責任を果たすことであり、他から強制されるのではなく、社会からの要請に応えて自発的に取り組むものである。

(4) 地域や国による CSR 観の違い

ヨーロッパでは企業が社会問題に取り組む傾向が強く、なかでも失業問題は従来からの最大のテーマである。ＣＳＲを社会の持続可能な発展への戦略的ツールと位置づけ、さまざまなステークホルダーの参加と対話のプロセスを重視するなかで、途上国における貧困問題、労働環境の改善、腐敗防止、環境問題への対応策を見出そうとしてきたところに特徴がある。

アメリカでは、企業も市民社会の一員とする企業市民の概念を基盤とし、社会貢献活動、地域社会への貢献、環境問題への配慮、寄付行為などは社会全体に対する「善行」と理解され、その延長上に CSR が位置づけられてきたことが１つの特徴である。社会的責任を果たすことは長期的にみると利益に結びつくという「啓発された自己利益」という考え方である。ただし最近は、広義の CSR 概念として「企業市民」が用いられる傾向もある。企業市民のコンセプトには、企業の社会的責任（義務やアカウンタビリティの側面)、企業の社会的即応性（行動や活動の側面)、企業の社会的業績（成果や結果の側面）のフェーズがあり、どの側面を重視するかは時代とともに変遷するが、昨今は、企業の社会的業績の重要性が高まっている。またアメリカでは、2000 年前後に起きたエンロンやワールドコムの不正会計による企業破綻が契機となり、企業統治に関する厳格な法制度が整備された。内部統制や情報開示等の義務が厳しいことが、アメリカにおける CSR のもうひとつの特徴である。

CSR への取り組みは欧米の企業から始まったが、近年その流れはアジア・アフリカの企業にも広がりつつある。途上国では、貧困、児童労働、強制労働、腐敗などの社会的課題が山積しており、現地企業や多国籍企業にはこうした問題に取り組み、解決に向けて貢献することが社会から強く要請されている。

(5) 日本における CSR

日本には古くから CSR に該当する考え方があったが、CSR と呼ばれるグローバル化に対応した欧米的概念が導入されたのは最近のことである。

日本における CSR への取組みには３つの特徴がある。１つは環境経営の側面である。60

年代から70年代にかけておきた水俣病をはじめとする４大公害問題対策に対する責務が問われ、その対応策を模索するなかで環境面での大きな技術革新をもたらされた。２つめは１９８０年代以降活発化したフィランソロピーやメセナ活動からの取組みである。当初は、利益還元型の活動が中心であったが、90 年代にその内容は質的に変化し、企業のもつ経営資源を生かした戦略的な社会貢献活動へとシフトしている。３つめはバブル崩壊後の１９９０年代以降、企業の不祥事が後を絶たず、コンプライアンス経営が強く求められていることである。このような背景から日本では、CSR が社会貢献活動やコンプライアンスと同義であると誤解され、限定的な意味で用いられるケースも少なくない。

経済団体としての CSR への取り組みは、1950 年代後半に始まっている。近年では経団連が 1991 年に「地球環境憲章」と「経団連企業行動憲章」を制定し、その後改訂を行っている。経済同友会は 2003 年に『「市場の進化」と社会的責任経営』を、2008 年には『価値創造型 CSR による社会変革～社会からの信頼と社会的課題に応える CSR へ～』を発表し、産業界に CSR の浸透・定着を促す役割を果たしている。

また、最近では企業を取巻く法制度が著しく変わり、CSR 活動を促進する要因となっている。たとえば 2006 年 4 月公益通報者保護法が施行され、内部告発による企業不祥事の発覚が増加していることや、5 月に施行された会社法での内部統制に関する規定の追加などがある。また、2007 年 6 月には、改正消費者契約法が施行され、一定の要件を備えた消費者団体が消費者全体の利益を考え、消費者の代表として事業者の不当な行為に関し是正を求めることができるようになった。

3） 企業におけるサステイナビリティー、CSR への取り組み

(1) トリプルボトムラインの概念

ＣＳＲとほぼ同義に用いられる用語として、すでに述べた持続可能性や企業市民のほかに、トリプルボトムラインがある。

これは、英国のコンサルティング会社、サステナビリティ社の代表ジョン・エルキントン氏が 1997 年に、著書“Cannibals With Forks”の中で提示した考え方であり、CSR を実践するときのひとつの鍵概念になっている。企業を財務面で評価する際の重要な指標のひとつに、決算書の最下行に記載される当期純利益があり、ボトムラインと呼ばれる。エルキントンは、企業評価を財務的側面からだけでなく、環境や社会も含めた３つの側面から判断するべきであるとの考えから、トリプルボトムラインというコンセプトを提唱した。企業活動を経済、環境、社会という３つの観点から評価し、それぞれの領域でバランスよく貢献することが不可欠であるという考え方である。経済的側面とは事業活動を通じた経済的責任で、配当や内部留保など利益配分のありかたをさす。環境的側面には環境経営、環境配慮型商品やサービスの開発などがある。また社会的側面には、従業員の福利厚生、人権問題、強制労働や児童労働の問題や地域社会との共生、社会貢献など多様な項目が含

まれる。

(2) GRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン」に基づく情報開示

GRI（Global Reporting Initiative）は企業の環境分野での責任ある行動を求める非営利の連合組織セリーズがと国連環境計画（UNEP）が連携し97年に設立した組織である。

今日多くの企業が、情報開示のツールとして CSR 報告書、社会環境報告書、サステイナビリティー・レポート等と称される報告書を発行しているが、報告書作成にあたり最もよく用いられ、大きい影響力をもっているのがGRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン（以下、GRIガイドライン）」である。2006年に第３版（以下G3）が発表された。サステイナビリティー・レポートを発行する目的は、持続可能な発展という目標に向けた組織のパフォーマンスを測定、開示し、内外のステークホルダーに対する説明責任を果たすことにある。

G3 は、２つのパートから構成される。パート１には報告原則とガイダンスについて、パート２ではサステイナビリティー・レポートに掲載すべき標準的開示項目として①戦略と分析②組織のプロフィール③報告要素④ガバナンス、コミットメントおよび参画⑤マネジメントアプローチおよびパフォーマンス指標（経済、環境、社会）について詳細に解説している。

(3) 重視されるステークホルダーとのコミュニケーション

企業は社会に対し多大な影響力をもっていることから、社会からの期待や要請に応え、社会的課題や地球環境問題の解決に取組むべきとの考えから、現在はステークホルダー重視の経営が求められている。

たとえば、コー円卓会議・企業の行動原則は三章から構成され、第三章には、ステークホルダーに関する原則についての記載がある。ステークホルダーには、顧客、従業員、オーナー・投資家、サプライヤー、競争相手、地域社会の６つが取り上げられ、それぞれに対する具体的な責任のあり方が述べられているが、これは企業の行動原則をステークホルダーごとにまとめた「ミネソタ原則」の精神を盛り込んだものとされる。(※「ミネソタ原則」については、巻末の井出亜夫教授による補論に詳しい解説があります)

また、GRIガイドライン G3 では、ステークホルダーを「組織の活動、製品、サービスによって、多大な影響を受けると考えるのが妥当であるもの、また、当該者の行動が、組織が成功裏にその戦略を実践し目的を達成する能力に影響を及ぼすと考えるのが妥当であるもの」とする。すなわち企業の活動から多大な影響を受けるか、または企業活動に多大な影響を及ぼすものとする考え方である。それは組織の外部のもの（地域社会）と、組織に投資するもの（従業員、株主、サプライヤー）に分かれる。

近年では、多くの企業がステークホルダー・ダイアローグ等、ステークホルダーとの対話を重視し、彼らの企業に対する関心や期待に耳を傾け、信頼関係を構築することに注力

している。

(4) 強化されるサプライチェーン・マネジメント

ヨーロッパでは、欧米の多国籍企業がＣＳＲの考え方を調達基準に取り入れ、サプライヤーに対し CSR への取り組みを強化するよう求めはじめている。サプライチェーンとは、原材料の調達から最終消費者に届くまでの調達・生産・物流・販売等の流れを１つの大きな供給の鎖（チェーン）としてとらえたものである。従来サプライチェーン・マネジメントで重視されてきたのは、品質、コスト、納期の 3 要素であったが、近年では、企業の社会的責任を構成する要素が加えられた取り組みが広がりつつある。CSR 調達で要求される項目には、コンプライアンス、人権（児童労働・強制労働・差別の禁止）、労働（結社の自由、団体交渉権の保証、長時間労働の防止、最低賃金の保障）、安全衛生、環境（納入品・環境マネジメントにかかわる要請）が含まれる。

サプライチェーンをどの範囲まで押さえるかは、運用コストがかかるため慎重になりがちである。その一方で CSR 調達を行わないことによるリスクとして、ブランドリスク、IR リスク、調達リスク、販売リスクなどが高まっているのが最近の状況である。従って、業種特性やサプライチェーンの構造等を分析し、戦略的に判断する必要がある。GRI ガイドラインでは、報告書のバウンダリー（報告組織の範囲）をどのように定めるかを記載するように規定している。

日本企業におけるサプライチェーン・マネジメントの取り組みは、主に環境分野で始まり、グリーン購入、サプライヤーに対し環境マネジメントの導入を求めるグリーン調達、さらには有害化学物質管理などを含む CSR 調達への広がりがみられる。また、昨今は消費者意識が高まり、農産物におけるトレーサビリティの重視や、人権問題を考慮したフェアトレードを求める傾向がある。

法的側面では下請法（下請代金支払遅延等防止法）の大幅改正が 2007 年に行われ、規制対象範囲が拡大した。ちなみにこの法律は、親事業者が優越的な地位を利用して下請事業者に不利益を与える行為を禁止するため独占禁止法の特別法として 1956 年に制定されたものである。規模の大きい大企業の競争優位が下請けの中小企業の犠牲の下に成り立っているようでは、いかに高い利益と成長力を持っていようとエクセレントカンパニーとは呼べないのである。

(5) マテリアリティ（重要性）の選定

マテリアリティとは財務報告で用いられる言葉で、主に投資家等財務諸表を利用する人の意思決定に影響を及ぼすかどうかという視点から見た重要性をさす。GRI ガイドライン G3 では、持続可能性の文脈におけるマテリアルな課題とは、組織の財務に重要な影響を及ぼすようなサステイナブルなテーマであるかどうかという視点のみならず、将来の世代のニーズを視野に入れ、それを損なうことなく、かつ現在のニーズを満たす能力に影響を及

ぼすかどうかという視点から判断すべきものであるとし、４つの報告原則のひとつとしている。

アカウンタビリティ社の「マテリアリティ・レポート」によれば、マテリアルな課題とは、組織のパフォーマンスに大きな違いをもたらす可能性のある課題、マテリアルな情報とは、ステークホルダーや経営層にとって重要な事例に対して、健全な判断を下し、組織のパフォーマンスに影響を及ぼす行動をとるためのベースを提供することとしている。

マテリアリティの実施は、ビジネスの長期的な成功と持続可能な発展を結びつけるのに重要であるとし、企業は自社にとって、マテリアルな社会・環境課題を特定し優先順位づけをして取組むことが肝要であるとしている。さらに、マテリアル課題を特定するプロセスではステークホルダーの関心に配慮し、優先順位をつけるにあたっては透明性の判断基準を用いることが重要となる。

４）ＣＳＲの評価

(1) 金融界における CSR の取り組み

金融界では投資先や融資先の選定基準に CSR 的要素を組み入れる動きがみられる。これは世界のお金の流れをかえることにより、経済や社会のあり方を変える可能性をもつ。従来型の投資は財務価値に基づくものが主流であったが、1990 年代以降、非財務価値に対する評価も加味して投資を行う SRI（Social Responsibility Investment:社会的責任投資）が活発化している。投資家の立場から考えると、金銭的利益を得られる経済的リターンと社会に対し影響力を与えることを目指す社会的リターンを同時に獲得することを目指すものである。

SRI は 20 世紀初頭にアメリカのキリスト教会が宗教的価値観を資金運用に適用したことに始まり、1980 年代までは、主にアルコール、タバコ、ギャンブル、軍事産業等に投資をしないネガティブスクリーニングが主流であったが、近年は CSR を果たしているかを評価するポジティブスクリーニングが増加している。

こうした基準によって選定された SRI の組み込み銘柄になることは、企業にとって CSR への取り組みについて専門機関から一定以上の評価を得ている証となるため、SRI は CSR を促進するツールとして機能しているともいえる。

世界には多くの SRI インデックスが存在するが、代表的なものとして、KLD の Domini 400 Social Index,、Dow Jones Sustainability World Index(略称 DJSI ワールド)、FTSE4 Good Index などがある。

日本の SRI は、1999 年に発売されたエコファンドが始まり当初は環境的側面を重視したファンドが多く見られたが、最近では、社会貢献、倫理法令遵守、女性の登用、ワークライフバランスなど社会的側面を重視する商品も増加傾向にある。

(2) CSR ランキング、表彰

企業活動を評価する指標として、企業ランキングや表彰制度があるが、評価項目の中にCSR の要素を含むものがある。たとえば、「フォーチュン」が発表するアメリカで操業する企業を対象とする「アメリカで最も賞賛される企業」では、8 つの評価項目のうちの 1 つに社会的責任がある（他 7 項目は、革新性、人事管理、資産活用、経営の質、財政の健全性、長期投資、製品･サービスの質)。また、「ニューズウィーク」が発表する「世界企業ランキング」では、収益性、成長性といった財務面と、企業統治等の社会的責任（CSR）面から世界の有力企業を採点している。日本では、日本経済新聞が発表する「優れた会社」ランキングが、多角的企業評価システム PRISM（プリズム）を用い、「柔軟性・社会性」「収益・成長力」「開発・研究」「若さ」の 4 項目から企業を総合的に評価しており、「柔軟性・社会性」項目に、社会貢献、環境経営、リスク管理、顧客対応、法令順守、子育て支援など CSR の社会的側面が含まれる。

また、表彰制度も数多く存在する。「産業の発展と地球環境との共生」を目指し、産業界を対象とする顕彰制度「地球環境大賞」、CSR のベストプラクティスを表彰する「企業フィランソロピー大賞」、企業の社会貢献活動に対する「朝日企業市民賞」のほか、2007 年に経済産業省が新設した「製品安全対策優良企業経済産業大臣表彰」など、ディスクロージャーの充実度、企業の内部統制システムを評価するもの、消費者の安全対策を評価するもの等、評価基準も多岐にわたる。そのうちのユニークな取組みの 1 つに、日本財団公益コミュニティサイトが昨年から実施する「市民が選ぶ CSR プラス大賞」がある。初年度は「環境への取り組み」「従業員対策」「消費者への情報開示」の三つの分野で、日本財団が優れていると判断した東証 1 部上場の 15 社と、NPO などの市民団体が推薦する地方の中小企業 18 社の計 33 社をランキングの対象とした。一般市民は、財団のホームページで紹介される対象企業各社の事例を一通り読んだ後に、インターネット上で投票する形で行われ、CSR プラス大賞グランプリのほか、地域の CSR 大賞など 5 社が表彰された。ちなみに、投票者数は 2 万人を超え、市民の企業に対する関心の高さが伺える結果である。

表 1-3-1 以降に、ここまでで取り上げたものを含め、ＣＳＲ・サステイナビリティー論に関わる文献、各種指標・ガイドライン、各種表彰制度、各種ランキングについてまとめた。

表 1-3-1　00 年代のＣＳＲ・サステイナビリティー論に関わる文献のレビュー

経営・企業モデル	視点・問題意識		要件・指標等		企業事例
『人と人のつながりに投資する企業　ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』 ドン・コーエン、ローレンス・プルサック著、沢崎冬日訳 2003年	豊かな企業	普通の人々が企業に求め体験するのは、「つながり」や協力、支援と信頼、帰属意識、公正さ、認知である。他方、企業アナリスト等専門家は、企業を、1つの業務を達成するのに必要な期間、それぞれの個人的な目標を調整して集まっているように捉えていることが多く、大きな断絶がある。豊かな企業に不可欠なのはソーシャル・キャピタルである。	「豊かな企業」の条件	「ソーシャルキャピタル」の豊かさ ・お互いのつながりを育むための時間と空間を提供する ・信頼をはっきりと示す ・目標と信念を効果的に伝達する ・単なる所属にとどまらない誠実な参加を引き出すよう公平な機会と報酬を提供する	UPS、アベンティス、3M、SASインスティテュート、バイアント 　→SCに投資し、それによって優れた人材を集め、彼らが優れた仕事を可能にした企業に注目
『ソーシャルキャピタル～人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する～』 ウェイン・ベーカー著、中島豊訳 2001年	ビジネスにおいては、ソーシャルキャピタルを発展させることにより膨大な恩恵を享受できる	日本企業が得意とする人間関係を重視した経営スタイルを再評価し、改めて組織のコンピテンシーとして取り入れるべきである。日本経済、特に企業組織や人材の強みを復活させる方向性を定める手がかりとしたい。	重要な組織コンピテンシーとしてのソーシャルキャピタル 組織的構築に関する10のカテゴリー	1　建物のデザインと場所 2　採用 3　多機能チーム 4　ローテーション制度 5　教育 6　職能ネットワーク 7　全員参加のプロセス 8　マネジメントのネットワーク 9　外部のネットワーク 10インセンティブ（報奨）制度	ブリストル・マイヤー・スクワッブ社の薬理研究所
『日本でいちばん大切にしたい会社』 坂本光司著 2008年	中小企業のなかで、長期にわたり好業績を持続している企業や業績はともかく、真に世のため人のためになる経営に懸命に取組んでいる価値ある企業の紹介	業績が上がらない原因を外部環境とする他力本願タイプの中小企業は、社員・その家族、下請企業や顧客等の幸福に対する思いが総じて弱くて低い。	会社経営の「5人に対する使命と責任」	1　社員とその家族を幸せにする 2　外注先・下請け企業の社員を幸せにする 3　顧客を幸せにする 4　地域社会を幸せにし、活性化させる 5　自然に生まれる株主の幸せ	日本理化学工業、伊那食品工業株式会社、 中村ブレイス、株式会社柳月、杉山フルーツ
『自滅する企業』 ジャグディス・N・シース著 スカイライトコンサルティング訳 2008年	なぜ優良企業がダメになるのか。	かつて「エクセレントカンパニー」と呼ばれた優良企業のほとんどが、その後10年のうちに破綻、買収、経営危機に陥ったという事実。過去の成功企業があっという間に凋落する真の原因をさぐり、処方箋と予防法を示す。	7つの自滅的習慣病	「現状経営」でなく「先行経営」により自滅的習慣を予防する 1　現実否認症：神話、定石、正統という呪縛 　→定期的継続的「シナリオ・プランニング」を実施 2　傲慢症 　→傲慢の落とし穴を指摘、警告するエグゼクティブ・コーチをもつ。個人が露出する広報活動を制限する。 3　慢心症 4　コアコンピタンス依存症 5　競合近視眼症 6　拡大脅迫観念症 7　テリトリー欲求症	◆世界の一流企業の模範として取り上げられ、その後凋落した企業 　シアーズ、ダナ・コーポレーション、AT＆T、ゼロックス、IBM、コダック

表 1-3-1　00 年代のＣＳＲ・サステイナビリティー論に関わる文献のレビュー(続き)

経営・企業モデル	視点・問題意識		要件・指標等		企業事例
『会社の品格』 小笹芳央著 2007年	会社が実現すべき社会的責任の本質は「会社の品格」	社会や投資家は、会社に対して情報開示を求めたり、外部からの統制を求めるようになっている。しかし、外部からの監視、監督だけでなく、社員が会社を監視、監督できるようなパラダイムに変え、社員の視点から「会社の品格」を高めていくことはできないか	組織の品格 上司の品格 仕事の品格 処遇の品格	・組織の品格：①使命や目標を社員が共有しているか②社員が金銭報酬以外の共感を持てるか③組織内部で語り継がれる神話、伝説、武勇伝が社会の価値観と合致しているか④社内のマーケティングにより現場の声を吸い上げる仕組みがあるか（現場情報が入るルートやチャンネルが確保されているか） ・上司の品格：専門性、人間性、返報性、一貫性、厳格性の5つの要素をもち、「権威の正統性」を確認できるか ・仕事の品格：「金銭による報酬」だけでなく「仕事に対する”意味”報酬」を与えられるか。納得感、使命感、効力感、普遍性、貢献感、季節感のある仕事か。 ・処遇の品格：社会情勢に合わせた多様性を取り込める処遇ルール。給与の即時精算、ライフステージへの配慮、採用時の情報開示、学歴偏重の是正、人的資源への投資	
『GOODNESS 「良い」会社になる 「良い」会社にする』 日本プラントメンテナンス協会編 2004年	「社会と共にある企業」の姿。企業の社会貢献とトップの経営理念との相関を掘り下げる。	今はCSR・コンプライアンスに注目が集っているが、あらゆる局面における経営判断にGOODNESSが反映されるなら、経営は揺らぎのないシンプルで一貫性をもつ存在となろう。	企業の社会的責任評価における4つのファクター	1　雇用：従業員のための諸施策など 2　消費者対応：安全、安心な商品の提供など 3　環境：環境リスク低減への努力など 4　市民社会貢献：企業市民としての行動・貢献など	アシスト、日本電気、オリンパス、雪印乳業、日本テトラパック、宇部興産、再春館製薬所
『「誠実さ」を貫く経営』 高巌著 2006年	誠実であること以外に持続可能な企業を作る方法はない	日本企業で不祥事が起こる原因は、多くの論者が指摘するような「集団思考が温床になる」のではない。経営トップが「何をすることが集団の利益なのか」をはっきりと一貫した信念をもってメンバーに発信すれば組織の行動はかわる。		・自らの事業活動に係る多様なステークホルダーとの間に健全な関係を築き、それを維持発展させること ・「体裁づくり」ではなく「実態づくり」こそが重要	三菱地所、伊藤忠商事、富士ゼロックス（資源循環システム＝統合リサイクル・システム）、オムロン、トヨタ自動車
『バリューシフト 企業倫理の新時代』 リン・シャープ・ペイン著 鈴木主悦、塩原通緒訳	関係者の社会的な期待と財務上の期待とをともに満たせるのが本当の優れた企業のパフォーマー	今日の一流企業に期待されていることは、富の創造、優秀な製品サービスの提供ばかりではない。今日の社会は、企業に道徳的な人格を付与している	会社や事業体の新しい基準	・人格のタイプ：会社の道徳的人格 ・人格のプロフィール：会社のバリュー体系や「内部構造」を構成する中心的信念 ・基準の評価：ビジネスに関する「一般に受け入れられている倫理原則」（コー円卓会議・企業の行動方針、国連グローバルコンパクトなど）に照らした会社のパフォーマンス評価 ・能力の評価：会社の自己管理能力、法的基準や倫理基準の変化への適応能力、道徳的な説明能力と判断能力など ・システムの評価：会社の指導体制や運営体制が社会の期待に応えるものか ・意思決定の手法：意思決定の枠組みとプロセスへの道徳的視点の取りこみ ・リーダーシップの能力：会社のリーダーの新しいパフォーマンス基準への対応能力 ・機会の評価：会社を新しいパフォーマンス基準に合わせて向上させる機会の有無	AES（世界最大の独立系発電事業者）、ｼｪﾙ

表 1-3-2　各種指標・ガイドライン

指標・規格等の名称 /実施機関	概要	評価領域	評価項目
グローバルコンパクト	1999年1月31日に開かれた世界経済フォーラムの席上、コフィー・アナン国連事務総長が提唱した。企業のリーダーに国際的なイニシアチブであるGCへの参加を促し、国連機関、労働、市民社会と共に人権、労働、環境の分野における10原則を支持するというものである。	人権	原則1. 企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。 原則2. 人権侵害に加担しない。
		労働	原則3. 組合結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。 原則4. あらゆる形態の強制労働を排除する。 原則5. 児童労働を実効的に廃止する。 原則6. 雇用と職業に関する差別を撤廃する。
		環境	原則7. 環境問題の予防的なアプローチを支持する。 原則8. 環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。 原則9. 環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。
		腐敗防止	原則10. 強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。
コー円卓会議・企業の行動指針企業行動の世界標準 （1994年） コー円卓会議	企業行動の世界標準	中心的な原則	・すべてのステークホルダーに対する価値創造 ・経済と社会の発展への貢献 ・資源の慎重かつ有効な利用 ・誠実かつ正直な事業運営 ・約束を守る ・国際法と国内法の遵守 ・多角的貿易体制の支持 ・環境保護と改善への努力 ・汚職行為、違法行為への非関与と撤廃努力
		顧客	・顧客ニーズに合致した品質提供　・顧客に対する公正さ、不満への対処健康　・安全面での悪影響への最小化と情報開示　・環境面で優れた製品・サービスの提供　・製品、マーケティング、広告における人間の尊厳尊重　・顧客文化保全の尊重
		従業員	・従業員の生活条件の改善に資する仕事と報酬の提供　・従業員の健康と尊厳を守る　・誠実で率直なコミュニケーション ・従業員の提案を聞き入れて善処、対立が生じた場合の誠実な対処　・性別、人種、宗教に関係なく公平な待遇と機会の提供　・従業員の技能や知識向上への奨励、支援　など
		オーナー・投資家	・投資家へ公正で競争力のある利益還元　・投資家への性格な情報提供　・投資家の資産保護と増大への努力　・投資家意見の尊重　など
		サプライヤー	・全ての活動における公正さと誠実さ　・強制や不要な告訴への非関与　・サープライヤーとの長期的な関係構築 ・サプライヤーへの適切な情報提供と計画段階からの関与　・サプライヤーへの支払　・人間の尊厳を尊重した雇用習慣をもつサプライヤーとの取引
		競争相手	・競争相手と結託しない　・貿易と投資に対する私情の開放促進　・競争相手への敬意 ・有形財産の所有権、知的所有権の尊重　・営業情報取得においてスパイ行為の非倫理的手段を用いない　など
		地域社会	・政府当局との不適切な関係回避　・企業活動による社会や環境への損害への対処　・人権と民主制度の発展支援 ・人間形成を推進する公共政策の支持　・地域社会の諸団体と協力した健康、教育、職場の安全、経済の向上への努力　・平和、安全、多様性、社会的融和の支援　・地元文化の保全尊重　・慈善、教育、文化、従業員の市民活動参加への貢献
GRIガイドライン（第三版）	持続可能性報告書を作成する際、その組織の経済・環境・社会の三側面のパフォーマンスを開示するための枠組み。	経済	○経済 経済的パフォーマンス、市場での存在感、間接的な経済的影響
		環境	○環境 原材料、エネルギー、水、生物多様性、排出物、廃水および廃棄物、製品およびサービス、遵守、輸送、総合
		社会	○労働慣行とディーセントワーク（公正な労働条件） 雇用、労使関係、労働安全衛生、研修および教育、多様性と機会均等 ○人権 投資および調達の慣行、無差別、結社の自由、児童労働、強制労働、保安慣行、先住民の権利 ○社会 コミュニティ、不正行為、公共政策、非競争的な行動、遵守 ○製品責任 顧客の安全衛生、製品およびサービスのラベリング、マーケティング・コミュニケーション、顧客のプライバシー、遵守

表 1-3-2　各種指標・ガイドライン（続き）

指標・規格等の名称 /実施機関	概要	評価領域	評価項目
ISO26000	持続可能な社会創造に向けて、環境保護・人権の尊重等、普遍的な価値基準を世界の組織に浸透させることを目的とする組織の社会的責任に関する国際的規格ガイドライン。 2010年秋に発行予定でマルチステークホルダーにより検討中。		(1)環境 (2)人権 (3)労働慣行 (4)組織のガバナンス (5)公正な商習慣 (6)コミュニティ参画・社会開発 (7)消費者課題 ＊経済的側面、健康および安全、サプライチェーンは7つの項目の中で記述
経済同友会 自己評価シート(改訂版)	2003年に公表した企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営－企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』で提唱した「企業評価基準」をもとに、自己評価シートを作成。 各企業が自社の現状を確認するとともに、3年後の目標を設定するためのチェックリストであり、そのプロセスを通じてCSRの具体的実践を促すことが目的。	Ⅰ　企業の社会的責任(CSR) 合計120項目	1　市場:①持続可能な価値創造と新市場創造への取組み②顧客に対する価値の提供③株主に対する価値の提供④自由・構成・透明な取引・競争 2　環境①環境経営を推進するマネジメント体制の確立②環境負荷軽減の取組み③ディスクロージャーとパートナーシップ 3　人間①優れた人材の登用と活用②従業員の能力(エンプロイアビリティ)の向上③ファミリーフレンドリーな職場環境の実現④働きやすい職場環境の実現 4　社会①社会貢献活動の推進②ディスクロージャーとパートナーシップ③誠司・行政との貞節な関係の確立④国際社会との強調
		ⅱ　コーポレートガバナンス 合計　30項目	1　理念とリーダーシップ①経営理念の明確化と浸透②リーダーシップの発揮 2　マネジメント体制①取締役会/監査役(会)の実効性②社長の選任・評価③CSRに関するマネジメント体制の確立 3　コンプライアンス①企業行動規範の策定と周知徹底②コンプライアンス体制の確立 4　情報公開とコミュニケーション①ディスクロージャーの基本方針やその範囲②ステークホルダーとのコミュニケーション
企業行動憲章 — 社会の信頼と共感を得るために — (社)日本経済団体連合会	1991年「経団連企業行動憲章」として制定され、96年、02年、04年と改訂を重ねている。会員企業が、優れた製品・サービスを、倫理的側面に十分配慮して創出することで、社会の発展に貢献し、そして、企業と社会の発展が密接に関係していることを再認識した上で、経済、環境、社会の側面を総合的に捉えて事業活動を展開し、持続可能な社会の創造に資するために尊重すべき精神を記し、自主的に実践していくことを申し合わせたもの。		1. 社会的に有用な製品・サービスを安全性や個人情報・顧客情報の保護に十分配慮して開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼を獲得する。 2. 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。 3. 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。 4. 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。 5. 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する。 6.「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。 7.市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決する。 8.国際的な事業活動においては、国際ルールや現地の法律の遵守はもとより、現地の文化や慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行う。 9.経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。 10.本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。
企業の社会貢献度調査 主催:(財)朝日新聞文化財団	1990年～2003年まで実施（評価項目は2003年のもの）	フェアな職場	・仕事と家庭の両立　・合意形成努力　・社員の個の尊重　・メンタルヘルスケア　・中高年者の処遇
		男女平等	・採用の男女平等　・定着への配慮　・積極的な登用措置　・登用実績の平等　・セクハラ防止策
		障害者雇用	・対応姿勢　・雇用努力　・定着とキャリアアップ　・障害種別への配慮
		国際化	・外国人の雇用と登用　・人事の現地化　・児童労働の防止　・外国の職場環境　・贈賄防止措置
		消費者志向	・システム化　・情報提供努力　・個人情報の保護　・トラブルの有無　・ユニバーサル化
		社会との共生	・理念の明確化　・支援活動　・ボランティアとの協働　・福祉・援助活動
		環境保護	・方針の策定　・実施態勢　・行動計画　・目標管理　・情報の開示　・業務外での配慮　・事務部門、業務部門(輸送・小売・製造建築)
		企業倫理	・倫理規定　・規定範囲　・浸透努力　・実効性管理　・態勢改善努力
		情報開示	・開示方針　・広報の独立性　・財務情報の開示　・一般情報の開示　・調査への協力

表 1-3-2　各種指標・ガイドライン（続き）

指標・規格等の名称／実施機関	概要	評価領域	評価項目
企業の社会性に関する調査 主催：NPO法人　パブリックリソースセンター	「社会と共生する企業」を選定するために、社会性の観点から重要な事項に関し、企業の方針、体制、具体的な取り組み及びその改善状況等についての基礎情報を収集することを目的とした調査。 収集された各社情報は、他の公開情報などと合わせて分析・評価され、その結果は社会的責任投資の株価指数やファンドの開発、あるいは機関投資家によるSRI運用に活用される。	ガバナンス／アカウンタビリティ	【経営理念】【ガバナンス】【企業倫理】【情報開示】【ステイクホルダーコミュニケーション】
		マーケット（消費者／顧客対応）	【CS（消費者・顧客満足）に関する取り組み】【製品／サービスに関する取り組み】【アカウンタビリティとコミュニケーション】【公正取引に関する取り組み】【取り組みの改善】
		マーケット（調達対応）	【方針・体制】【調達先選択・支援の取り組み】【公正取引および取り組みの改善】
		雇用	【マネジメントシステム】【雇用の維持・確保】【人権の保護】【多様な雇用機会の提供】【評価制度と人材育成】【仕事とプライベートライフの両立】【労働環境・健康管理】【取り組みの改善】
		社会貢献	【社会貢献の取り組み体制】【サービスの提供を通じた支援】【社会貢献活動】【社員のボランティア活動や市民活動支援】【地域との共生】【海外拠点における活動】【取り組みの改善】
		環境	【環境マネジメント】【環境コミュニケーション】【環境パフォーマンス】【製品・サービスへの環境配慮】【環境ビジネス】【取り組みの改善】
Dow Jones Sustainability World Indexes	経済、社会、環境のそれぞれに、産業特殊項目を設けている	経済(ガバナンス)	コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、行動指針／コンプライアンス／贈収賄
		環境	環境効率性、環境情報の開示
		社会	人的資本の開発、人材の誘引・維持、労働慣行指針、企業市民／フィランソロピー、社会情報の開示
グッドカンパニー	住友信託銀行が発売した公募投資信託「グッドカンパニー」の企業評価軸	1　経済的責任	効率的経営の実践、株主、債権者、従業員、政府に対する財務的な貢献
		2　法的責任	法令遵守、コーポレートガバナンス、情報開示
		3　環境的責任	地域、グローバル社会への環境配慮と貢献（環境会計、EMS、環境負荷チェック）
		4　社会的責任	消費者への配慮・情報提供、人材育成・支援、グローバル市場への的確な対応、社会活動への積極的な参加
日本総研	住友信託銀行のSRIファンドのための企業調査項目。 CSR経営の7つの評価軸を設定。 ・法令を遵守する ・説明責任と情報公開を尽くす ・顧客に誠実である。 ・人材を育成・支援する ・環境保全を重視する ・グローバル私情に的確に対応する ・社会活動に積極関与する	環境的責任	環境方針 環境マネジメントシステム 環境会計 環境コミュニケーション 環境パフォーマンス 環境リスク管理 環境ビジネス・技術開発 海外での事業活動
		社会的責任	法令遵守 説明責任と情報開示 顧客への誠実さ 人材育成・支援 グローバル市場への的確な対応 社会活動への積極的関与

表 1-3-3　各種表彰制度

名称	目的	評価項目	評価法	受賞企業
地球環境大賞 (1992年～) 主催:フジサンケイグループ(主管:フジサンケイ ビジネスアイ) 後援:経済産業省、環境省、文部科学省、国土交通省	「産業の発展と地球環境との共生」をめざし、産業界を対象とする顕彰制度として、財団法人世界自然保護基金(WWF)ジャパン(名誉総裁・秋篠宮殿下)の特別協力を得て、創設	–	–	TDK株式会社(環境負荷が少ない分析技術でCO2を60%削減)、ライオン 家庭からCO2 47%削減
ディスクロージャー表彰・ディスクロージャー新人賞 (1995年～) 主催:東京証券取引所グループ	上場会社のディスクロージャーの充実を促進する観点から、企業内容等を適時、適切に、投資者にわかりやすい形で開示しているなど、ディスクロージャーに積極的に取り組んでいると認められる上場会社を表彰 上場内国会社を選定対象	(1)外形的要素 決算発表所要日数が45日以内であり、かつ、直近の四半期開示において、BS、PL、CF、セグメント情報(連結作成会社のみ)を開示している上場会社について評価を行う。 (2)決算短信等における主な評価のポイント a. 決算短信(本決算) b. 株主向け書類(事業報告書、株主通信、アニュアルレポート、CSR報告書、環境報告書等) c. ホームページ d.適時開示体制に関する宣誓書添付書類 e.その他 全選定対象会社に実施したアンケートの回答内容。 ディスクロージャーやIRに対する姿勢など	学識経験者、公認会計士、証券アナリスト、機関投資家等各方面の専門家7名からなる「上場会社表彰選定委員会」において選定を行う。具体的には、情報開示の早期性、情報内容の充実性等の観点から、決算発表に要した日数などの外形的要素、決算短信及び株主向け書類の記載内容等について、以下に掲げる基準に基づき評価を行ったうえで表彰会社の選定	◆19年度受賞企業 ニチレイ、エーザイ 、新日鉱ホールディングス、アンリツ 、丸紅、KDDI ＊個人株主拡大表彰会社 NECフィールディング、ファンケル、日本高純度化学、横河電機、本田技研工業 、松井証券 ＊ディスクロージャー新人賞 フェリシモ 、東海運 ◆18年度受賞企業 アサヒビール 、カゴメ 、日本たばこ産業 、昭和電工 、マンダム 、リコーリース 、エヌ・ティ・ティ・ドコモ
企業家大賞 (1999年～) 主催:株式会社　企業家ネットワーク	年間を通して、最も活躍したベンチャー経営者に贈る。現在の業績はもとより、将来性、社会貢献度、特にこれからの日本社会を支える若い人たちに夢を与える企業活動を高く評価。新しい企業文化をつくっている経営者を表彰することで、日本経済の活性化に貢献することを使命とする。	企業家賞受賞者の条件 1社会貢献的要素の高い経営システムを構築している企業家 2既成概念にとらわれず果敢にチャレンジしている企業家 3斬新な発想を持ち、創造力あふれる21世紀型のベンチャー企業家 4オンリーワンの独創的技術を開発しているベンチャー企業家		◆企業家大賞受賞者(肩書きは当時) 2008年馬雲Jack Ma(ジャック・マー)中国アリババ・グループCEO, 2007年篠原欣子テンプスタッフ社長 2006年永守重信日本電産社長 2005年孫正義ソフトバンク社長 2004年柳井正ファーストリテイリング会長 2003年増田宗昭カルチュアコンビニエンスクラブ(CCC)社長 2002年矢内廣ぴあ社長 2001年今泉嘉久プラス社長 2000年西川清パーク24社長 1999年澤田秀雄エイチ・アイ・エス社長
環境経営大賞 (2002年度から 三重県環境森林部　地球温暖化対策室内「日本環境経営大賞表彰委員会」	企業等の優れた環境経営の取組を表彰	＜環境経営部門＞ 　環境、経済、社会の3つの側面において総合的かつバランスのとれた持続可能性の高い経営につながっている組織を表彰 ＜環境価値創造部門＞ 　環境に関する製品・サービスやビジネスモデルに加え、ライフスタイルの転換へのムーブメントにつながる環境保全取組が、新たな環境価値の創造(社会の変革や環境文化の創造)に貢献している事例を表彰	–	◆第6回まで 【環境経営パール大賞】※環境経営部門の最優秀賞 ・株式会社東芝　セミコンダクター社　四日市工場(三重県) ・伊那食品工業株式会社(長野県) 株式会社リコー(東京都) (株)INAX　第4回 (愛知県) シャープ(株)亀山工場　第3回 (三重県) アサヒビール(株)神奈川工場　第2回 (神奈川県) (株)滋賀銀行本店　第1回 (滋賀県) 【環境価値創造パール大賞】※環境価値創造部 株式会社小田急ビルサービス (小田急グループによる食品ループリサイクルの取組:東京都) 株式会社市瀬、王子製紙
経営倫理努力賞 (2002年～) 経営倫理実践研究センター	日頃より経営倫理審査委員会の浸透定着をめざして積極的に社内活動を行っている企業を表彰。 2004年より「リカバリー賞」と「共生特別賞」も新設され、今後2年に一度、BERC入会後2年を経過した会員企業を対象として選考が行われる	「経営倫理自己評価システム」は、経営トップのコミットメントにはじまり、行動基準の制定状況、経営倫理実践の各種体制整備、監査、再発防止策などの10項目とし、各項目にそれぞれウエイトをかけて、合計100点とした。各項目は、5段階評価とし、これらの合計を算出し、評価基準として、①きわめて優れている:80点以上、②優れている:65点～79点、③普通:50点～64点、④改善を要する:49点以下、と4段階に分けている。 「経営倫理自己評価システム」 1.　経営トップの経営倫理に対するコミットメント :20点 2.　倫理綱領、行動基準等の制定状況:10点 3.　経営倫理担当役員・責任者の指名:10点 4.　経営倫理実践管理体制の整備:10点 5.　教育・研修プログラムの実施:10点 6.　倫理ヘルプラインの仕組みと運営:10点 7.　監査・モニタリングの実施:10点 8.　倫理調査意識の実施: 5点 9.　罰則規定と倫理違反への懲罰処分の実施: 5点 10.　再発防止策の確立:10点	第1段階:自社評価 第2段階:他社評価 第3段階:アドバイザー評価 第4段階:BEO(経営トップ層)のインタビュー 第5段階:審査委員会による総合評価 審査委員会が総合評価を行い、受賞企業を決定する。	第1回(2002年)◎資生堂○富士ゼロックス○三菱地所 第2回(2004年)◎富士ゼロックス○資生堂○松下電器産業＜リカバリー:東京電力、日本電気＞、損害保険ジャパン、横河電機 第3回(2006年)◎東京電力○資生堂○富士ゼロックス＜リカバリー:雪印乳業＞日本テキサス・インスツルメンツ、中外製薬

表 1-3-3　各種表彰制度(続き)

名称	目的	評価項目	評価法	受賞企業
日本内部統制大賞 (「誠実な企業賞」として2002年創設、2008年から名称変更) 主催:日本内部統制大賞-Integrity Award-審査会	①内部統制システムが効率的な企業経営を行うために重要であることを示していくとともに、 ②コンプライアンス(倫理法令遵守)重視の誠実かつ透明性の高い経営が中長期的に見て市場で高い競争力を持つことを評価しつつ、 ③こうした意識の高い企業を社会的に応援すること	1　リーダーシップ 2　コミュニケーション 3　マネジメントシステム 4　サステナビリティ 5　コーポレートガバナンス 6　ステークホルダーコミュニケーション 7　インターナルコミュニケーション 8　コンプライアンス 9　リスクマネジメント トップマネジメントのコンプライアンスへのコミットメントが十分高いか？ コンプライアンスへの取り組みを監査・チェックする仕組みが機能しているか？ 監査・チェックにより問題点や改善すべき点を発見した場合 —あるいは、不祥事などを経験した場合—経営層主導の見直しが行われているか	・㈱インテグレックスが全上場企業を対象に調査を実施し、高評価企業を推薦 ・KFi㈱がさらに詳細な調査を実施し、候補企業を選出 ・審議会において審議・決定	◆2008年 ◎セブン＆アイ・ホールディングス○協立電機、資生堂 ◆大賞(第1回～5回) エーザイ、花王、大日本印刷、なとり、三菱地所、 ◆事業法人部門賞 凸版印刷、イオン、麒麟麦酒、日本電気、ダイセキ ◆金融機関部門賞 みずほ信託銀行、滋賀銀行、信金中央金庫、新生銀行、大垣共立銀行
企業フィランソロピー大賞 (2003年～) 主催:日本フィランソロピー協会	～CSRのベストプラクティス～ 本業を通じた社会貢献活動を顕彰し、21世紀の新しい企業行動モデルを広く世に示すことで、CSR経営の推進を目指す。	社会性、先進性、波及性など	自薦、他薦	◆大賞(第5回～第1回) 滋賀銀行、アプリシエイトグループ、カタログハウス、今井書店グループ、木の城たいせつ
朝日企業市民賞 (2004年～) 主催:朝日新聞社	より良き企業市民のあり方を考え、企業の社会貢献活動をたたえる	–	応募	◆企業市民賞(第4回～第1回) 近畿労働金庫、綜合警備保障、ソニーセミコンダクタ九州、ヨコタ東北、イオン、サラヤ、住友化学、そごう・西武百貨店、朝日酒造、アメリカンファミリー生命保険、沖電気工業、日本郵船、富士メガネ、日産自動車、富士ゼロックス、アジレント・テクノロジー、ダイキン工業
CANPAN　CSRプラス大賞 (2005年～) 日本財団公益ｺﾐｭﾆﾃｨサイト	CSRの取り組みを一生懸命行っている企業を奨励し、その取り組みをさらに応援することを目的として、「市民が選ぶ『CSRプラス大賞』」	1-1:社会貢献に関する取り組み 1-2:EMS(環境マネジメントシステム)に関する取り組み 1-3:環境負荷情報の開示に関する取り組み 1-4:環境に関する技術開発と普及に関する取り組み 2-1:人権問題に対する取り組み 2-2:労働者としての権利に関する取り組み 2-3:強制労働・児童労働に関する取り組み 2-4:雇用や昇進の差別に関する取り組み 3-1:安全の情報公開に関する取り組み 3-2:消費者及び市民の経営関与に関する取り組み 3-3:コンプライアンスに関する取り組み 3-4:個人情報保護に関する取組み	・2006年度のCSRへの取り組みに関する情報開示基準(全48項目)を設定 ※CSRプラスでは、近江商人の「三方良し」に習い、年度毎に独自の48項目の基準を設定CANPAN運営事務局から、2006年発行のCSR報告書の請求依頼を、1.a に該当するCSRご担当者宛* に郵送 ・受領した報告書を基に、各社のCSR情報開示度を調査 ・受領したCSR報告書の調査データを一斉に公開	★ CSRプラス大賞グランプリ: サッポロホールディングス株式会社 ★ CSRプラス大賞:ソニー株式会社 ★ 地域のCSR大賞:株式会社アレフ、市民生活協同組合ならコープ ★ CSRプラス特別賞:九州電力株式会社
ソーシャルビジネスアワード (2006年～) 特定非営利活動法人ソーシャル・イノベーション・ジャパン	イノベーティブな社会的事業を対象とし、優れた活動を表彰することで社会的企業の活動促進に寄与することを目的 賞は、大企業および中小企業・団体がCSR活動の一環として行っている事業を表彰する「ソーシャル・ビジネス賞」、ベンチャー企業及びNPOが行っている社会的事業を表彰する「ソーシャル・ベンチャー・ビジネス賞」、ITを活用した社会的事業を表彰する「ソーシャル・ITビジネス賞」に加え、今年は社会的事業として将来の発展性が高い事業を表彰する「マイクロソフト奨励賞」が新設され、全部で4部門	■社会性:社会的ミッション性が明確か、ステイクホルダーからの支持はあるか ■事業性:事業として成立しているか(収益性)、マネジメント体制はどうか ■革新性:イノベーティブな取り組み・また仕組みを開発しているか、社会に対してインパクトを与えているか	特定非営利活動法人ソーシャル・イノベーション・ジャパン理事、アドバイザー、フェロー、会員より、受賞候補プロジェクトを推薦する「拡大推薦制」により授賞候補プロジェクト募集	■ソーシャル・ビジネス賞 チャレンジド・クリエイティブ・プロジェクト(株式会社フェリシモ) 大企業との協働による障害者雇用(太陽の家グループ) 有機野菜の流通・販売(大地を守る会—株式会社大地)
eco japan cup (2006～、2007より企画変更) 主催:環境ビジネスウィメン、三井住友銀行、環境省、総務省	◆環境ビジネスアワード＜大企業対象＞ ロールモデルというべき、成功した環境ビジネスを選定し、表彰。 対象:大手企業 賞／賞金:2社を表彰 大企業の取り組む環境ビジネスを表彰することで、企業の環境分野での事業推進のインセンティブとなることを期待するとともに、ロールモデルを示すことにより、他の企業環境ビジネスへの取り組み努力を促すことを目的としています。中小企業やベンチャー企業にとって、成功への目標になると考える	–	大企業で現在事業化されている環境ビジネスモデルで、社会的認知があり一定の功績を認める事業について、実行委員からの推薦を受け、有識者の審査員によって選定し表彰	◆環境ビジネスアワード(2007) 東レ株式会社 殿 『炭素繊維複合材料(CFRP)事業』 シャープ株式会社 殿 『太陽光発電事業』

表 1-3-4 各種ランキング

<table>
<tr><th>ランキングの名称/実施機関</th><th>概要</th><th colspan="2">評価領域</th><th>評価項目</th><th>上位企業</th></tr>
<tr><td>Forbes
世界のリーディングカンパニー</td><td>4つの評価項目を総合的に評価してランキングを決定。</td><td colspan="2">経済・財務</td><td>・売上高
・当期純利益
・総資産
・時価総額</td><td>（2008年7月号ランキングより）
●上位10社：HSBC、GE、バンク・オブ・アメリカ、JPモルガン・チェース、エクソン・モービル、ロイヤル・ダッチ・シェル、BP、トヨタ自動車、ING グループ、バークシャー・ハサウェイ、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド
●上位100社以内の日本企業：
トヨタ自動車（8）、三菱UFJ　FG（35）、NTT（66）、本田技研工業（68）、みずほFG（71）、三井住友FG（82）、日産自動車（96）</td></tr>
<tr><td rowspan="7">Newsweek
世界企業ランキング</td><td rowspan="7">グローバル企業を財務的業績と社会的責任の両面から評価し、500社のランキングを発表。この形式では2004年から。</td><td rowspan="3">財務</td><td>収益性</td><td>・資産営業利益率
・売上高営業利益率</td><td rowspan="7">（ランキング2008より）
●上位10社：
スタトイルハイドロ、リオ・ティント・グループ、アストラゼネカ、ノルスクハイドロ、ノボ・ノルディスク、BGグループ、インディテックス、BHPビリトン、サンコールエナジー、グラクソ・スミスクライン
●上位100社以内の日本企業：
アステラス製薬（35）、日東電工（36）、キヤノン（39）、デンソー（43）、日産自動車（47）、花王（47）、エーザイ（58）、商船三井（66）、トヨタ自動車（70）、信越化学工業（81）、武田薬品工業（87）、イオン（89）、東芝（91）、国際石油開発帝石HD（93）、松下電工（97）、大日本印刷（97）</td></tr>
<tr><td>成長性</td><td>・売上高の年平均成長率
・キャッシュフロー</td></tr>
<tr><td>安全性</td><td>インタレスト・カバレッジ・レシオ</td></tr>
<tr><td rowspan="4">社会的責任（CSR）</td><td>企業統治</td><td>・社外取締役比率
・役員報酬の開示
・包括的で実効のある倫理規定
など</td></tr>
<tr><td>従業員</td><td>・機会均等の確保に関する総合評価
・従業員の健康と安全への対策
・雇用創造・安定への取組
・従業員教育・訓練体制
・女性取締役比率
など</td></tr>
<tr><td>社会</td><td>・人権保護の総合評価
・調達先の労働条件向上に向けた対策の総合評価
・顧客・取引先との関係についての総合評価
・社会貢献
など</td></tr>
<tr><td>環境</td><td>・環境問題への取組方針・公約
・環境管理体制
・環境負荷削減の具体的な成果
・地球温暖化防止への取組(新)
・製品・サービスが環境に与える影響を最小限にする取組（新）
など</td></tr>
<tr><td rowspan="7">Newsweek
CSR優良企業ランキング</td><td rowspan="7">SiRiCompanyのCSRデータを基に、CSRの7分野の総合得点でランキング付け。各分野の評価の柱は、情報公開度、明文化したポリシーの有無、マネジメントシステム、パフォーマンスの4つ。業種によって、各分野の配点の比重が異なる。また分野内でも、業種別に評価項目を設定。</td><td colspan="2">企業統治</td><td>・取締役や執行役の報酬規定
・取締役会の構造（独立性、経営の監視と執行の分離など）
・株主の権利や監査法人への報酬内容</td><td rowspan="7">（企業の社会的責任ランキング　2008年2月13日号より）
●上位10社：
エクストラータ、シャープ、HBOS、ウエストパック銀行、BTグループ、DSM、テレコム・イタリア、インディテックス、セントリカ、パイオニア、凸版印刷
●上位100位以内の日本企業：
シャープ（2）、パイオニア（10）、凸版印刷（10）、松下電器産業（24）、大和ハウス工業（28）、オリンパス（36）、セイコーエプソン（42）、積水ハウス（47）、コクヨ（46）、積水化学工業（47）、ホンダ（61）、アサヒビール（68）、日立ハイテクノロジーズ（71）、三洋電機（72）、マツダ（73）、松下電工（79）、カシオ計算機（81）、イオン（83）、ソニー（93）</td></tr>
<tr><td colspan="2">企業倫理</td><td>・贈収賄や利益供与に関する規定（明文化した規定の有無や内容）
・企業倫理に関する内部通報制度（通報者の保護、制度利用の対象者などの内容）
・贈収賄、政治献金などの懸念事項、事件、トラブル</td></tr>
<tr><td colspan="2">従業員</td><td>・労働者の人権に関する規定(結社の自由、団体交渉権、差別の禁止など）
・従業員の多様性に関するプログラム（女性、外国人、障害者の雇用拡大、地位向上など）
・従業員の大規模な削減・解雇の有無や内容</td></tr>
<tr><td colspan="2">地域社会</td><td>・事業地域の住民の人権・文化の尊重・保護規定の有無
・事業国・地域の経済格差・機会格差の是正に取り組む規定
・社会貢献活動の展開の総合評価
・社会貢献活動への拠出額（直接寄付贈与した金額）</td></tr>
<tr><td colspan="2">調達先</td><td>・調達先の事業活動における人権など社会的な要素を中心に評価(安全衛生、最低賃金、労働時間、児童労働・強制労働の禁止など）
・それらの遵守状況を監視するシステムの有無や内容（内部監査か第三者機関による監査か調達先の自己申告か）
・調達先のSA8000の認証取得状況など</td></tr>
<tr><td colspan="2">顧客</td><td>・品質管理や顧客満足度についての明文化した規定の有無と内容
・ISO9000シリーズの導入状況
・安全性に関わる製品リコールに関して（データ追跡状況、発生頻度など）</td></tr>
<tr><td colspan="2">環境</td><td>・環境対策に関する規定内容の具体性(環境関連法規の遵守、環境パフォーマンスのモニタリング、環境監査、従業員への環境教育、情報公開など）
・ISO14001の認証取得、調達先の環境パフォーマンス向上、CO2排出量削減、エネルギー消費量削減、再生可能エネルギー導入などのプログラム
・その具体的な成果(同業他社と比較しての水準など）</td></tr>
</table>

表 1-3-4　各種ランキング(続き)

<table>
<tr><th>ランキングの名称/実施機関</th><th>概要</th><th>評価領域</th><th>評価項目</th><th>上位企業</th></tr>
<tr><td rowspan="4">日経PRISM</td><td rowspan="4">質問紙による調査データと財務データから29項目の具体的な指標を作り、これを潜在変数化(評価因子化)してランキングのもとにした。1993年より日経新聞社が実施</td><td>収益・成長力</td><td>売上高経常利益率、自己資本利益率、利益剰余金、売上高平均増加額など5指標</td><td rowspan="4">(2008ランキングより)
●上位10社：
コマツ
キヤノン
東京エレクトロン
武田薬品工業
任天堂
オリックス
エーザイ
ファナック
トヨタ自動車
HOYA</td></tr>
<tr><td>開発・研究</td><td>売上高研究開発費比率、研究開発従業員比率、特許出願状況、知財管理　など8指標</td></tr>
<tr><td>若さ</td><td>・部長最年少就任年齢、非正社員向け制度、中途採用者比率など4指標</td></tr>
<tr><td>柔軟性・社会性</td><td>社会貢献、環境経営、リスク管理、顧客対応、法令順守、子育て支援など22指標</td></tr>
<tr><td>日経環境経営度ランキング</td><td>アンケートの質問ごとに配点を行い、環境経営度を測る上で、ポイントとなるテーマ(評価項目)ごとに集計。2007年で第11回目。製造業、非製造業、電力・ガスで評価項目が異なる。また、非製造業のランキングは、業種ごとに対策の重点分野が異なるため、業種別にランキングを作成(小売・外食/金融/商社/運輸/倉庫・不動産・その他/通信・サービス)</td><td>環境</td><td>＜製造業＞
・運営体制・長期目標
・汚染対策
・資源循環
・製品対策
・温暖化対策
・オフィス
＜非製造業＞
・運営・教育体制・長期目標
・汚染対策・情報公開
・資源循環
・温暖化対策
＜電力・ガス、建設＞
・運営体制・長期目標
・汚染対策
・資源循環
・温暖化対策
・オフィス</td><td>(第11回調査(2007年)ランキングより)
●製造業　上位10社
トヨタ自動車、ブリヂストン、東芝、富士フイルムホールディングス、日立製作所、三菱電機 、ホンダ、リコー、松下電器産業、京セラ
●非製造業(小売・外食)　上位5社
西友、西武百貨店、高島屋、伊勢丹、ながの東急百貨店
●非製造業(金融)　上位3社
滋賀銀行、NECリース、リコーリース
●非製造業(商社)
日立ハイテクノロジーズ、テクノアソシエ、丸紅
●非製造業(運輸)
日立物流、日本通運 、商船三井
●非製造業(倉庫・不動産・その他)
イオンモール、マルハ、三洋電機ロジスティクス
●非製造業(通信・サービス)
NTTコミュニケーションズ、NTTファシリティーズ、NTT西日本
●電力・ガス
東京ガス、九州電力、大阪ガス
●建設業
清水建設、日立プラントテクノロジー、竹中工務店</td></tr>
<tr><td rowspan="4">日経「働きやすい会社調査」ランキング</td><td rowspan="4">様々な視点から企業の働きやすさを調査し、格付け。調査は企業編とビジネスパーソン編の両サイドから行い、企業編の合計点と、ビジネスパーソン編の平均点を加算して総合点を算出。企業編では優良企業1494社を対象にアンケートを実施。(持ち株会社の場合は、中核企業を主とする) ビジネスパーソン編では、インターネットを通じて日経リサーチアクセスパネル6000人を対象にアンケートを実施。</td><td>社員意欲の向上制度</td><td>・勤務地選択の有無
・裁量労働制の有無
・短時間勤務の有無
・フレックスタイム制度の有無
など他22項目。</td><td rowspan="4">(働きやすい会社2008　総合ランキングより)

●上位10位：
NEC、松下電器産業、日立製作所、三井住友海上火災保険、凸版印刷、大日本印刷、三菱電機、東芝、シャープ、日本IBM

●11位～30位：
富士通、日産自動車、アメリカンファミリー生命保険、大和證券グループ本社、あいおい損害保険、帝人、パソナグループ、富士フィルム、東京海上日動火災保険、日本ヒューレット・パッカード、ソニー、ジェーシービー、富士電機ホールディングス、野村ホールディングス、第一生命保険、埼玉りそな銀行、伊藤忠商事、森精機製作所、住友商事、りそな銀行</td></tr>
<tr><td>人材育成</td><td>・資格取得時の費用補助の有無
・社会人大学院入学
・通学の支援制度の有無
・人事考課の評価基準の公開状況
など他9項目。</td></tr>
<tr><td>職場環境</td><td>・労働時間短縮策の有無
・メンタルヘルス対策の有無と内容
・休職早期復帰支援策の有無と内容
・メタボリック、生活習慣病予防策の有無と内容
など他19項目。</td></tr>
<tr><td>育児制度</td><td>・事業所内保育施設や外部の提携保育施設の有無
・外部の保育施設料補助の有無
・妊娠や出産で退職した女性の会雇用制度の有無
・仕事と家庭のバランスに配慮した勤務制度の有無
など他11項目。</td></tr>
<tr><td rowspan="4">IMD　国際競争力ランキング</td><td rowspan="4">IMDが国ごとに、企業活動を支援する環境の整備度合いという視点で、競争力を測る。</td><td>経済状況</td><td>国内経済、貿易、国際投資、雇用、物価</td><td rowspan="4"></td></tr>
<tr><td>政府の効率性</td><td>財政、租税政策、制度的枠組み、ビジネス法制度、社会的枠組み</td></tr>
<tr><td>ビジネス効率性</td><td>生産性、労働市場、金融、マネジメント、意識と価値</td></tr>
<tr><td>インフラ</td><td>基礎インフラ、技術インフラ、科学インフラ、健康と環境、教育</td></tr>
<tr><td rowspan="4">グローバルレポーターズ(1994年から隔年)

スタンダード＆プアーズサステナビリティ社、国連環境計画(UNEP)の共同</td><td rowspan="4">サステナビリティ・レポート等での企業のCSRに関する情報開示についての調査・格付け。格付け会社のスタンダード＆プアーズ、英国経営戦略コンサルタント／シンクタンクのサステナビリティ社、国連環境計画(UNEP)が共同で世界中の企業を対象に統一基準で評価し、上位50社を選定する。</td><td>ガバナンスと戦略</td><td>11項目</td><td rowspan="4">(2006年度ランキングより)
●上位50位以内の日本企業
大和證券グループ本社(34位)、富士フイルム(45位)、ソニー(46位)、セブン＆アイ・ホールディングス(48位)、日産自動車(49位)
●50位圏外でよい企業
エーザイ、オムロン、西友、サントリー、東京電力</td></tr>
<tr><td>マネジメント</td><td>9項目</td></tr>
<tr><td>パフォーマンス</td><td>5項目</td></tr>
<tr><td>アクセシビリティーと保証</td><td>4項目</td></tr>
</table>

５）中小企業のCSR取り組み事例

ここで、中小企業の具体的な取り組みをいくつか紹介する。トリプルボトムラインの中でも、「社会」については、対象となるテーマの範囲が広く、具体的にどのうような取り組みがあるのか、また大企業ではなかなか取り組みにくいが、中小企業だからこそできることもあるだろう。そのような中小企業のエクセレントな取り組み事例の中から、エクセレントカンパニーの要件を考察する視点が得られるだろう。

雇用に関する取り組みとして障がい者、高齢者、若年者の雇用とワークライフバランス施策、そして地域社会への貢献についてまとめた。

（1）障がい者雇用関連

＜日本理化学工業株式会社＞

「障がい者と社会をつなぐ（ジョイント）する」を経営方針とし、治具（じぐ）の工夫や生産工程の細分化・単純化などによって高い品質と生産性を実現。

- 本社：東京都大田区、資本金 2,000 万円、1937 年設立。
- ダストレスチョークなどの文具や事務用品の製造販売。ダストレスチョークでは国内市場の約 3 割のシェアを持つ。その他、精密部品のゴム、プラスチック成形など。
- 同社の従業員は約 75 名、うち知的障がい者が約 7 割を占める。
- 工場は 2 箇所あり、川崎工場（神奈川県川崎市高津区）は従業員 47 名のうち 32 名、美唄工場（北海道美唄市）は従業員 28 名のうち 22 名が重度もしくは軽度の知的障がい者。
- 設立当時の戦前に、白墨を使用している教師に肺結核が多いとの指摘を踏まえ、アメリカにあった衛生無害の炭酸カルシウムを原料とした「ダストレスチョーク」の国産化に初めて成功。1953 年、ダストレスチョークは唯一の文部省斡旋チョークとして指定された。その後、ホタテ貝の貝殻を再利用した環境配慮型のダストレスチョークも開発している。
- 1960 年から重度障がい者雇用に挑戦。1975 年に、国の心身障がい者多数雇用モデル工場 1 号となる川崎工場を開設。同時に「障がい者と社会をジョイントする」を経営方針に加えた。この経営方針にしたがい、障がい者と社会の仕事をつなぐ（ジョイントする）新事業を開発する部門「ジョイント事業部」を設置。障がい者の職域拡大として、精密部品のゴム、プラスチックの成形、リサイクル事業を開始した。性能の高い機械の導入、治具の工夫、生産工程の細分化と単純化などによって、品質・生産性・管理面で高い水準を維持することが可能であることを実証している。

なお、同社では、障がい者の定年までの雇用保証はもとより、定年後も再雇用の申し出があれば、引き続き 65 歳位まで嘱託社員として採用している。

出典：同社ホームページ、日本でいちばん大切にしたい会社（坂本光司）

＜株式会社スワン＞

障がい者と健常者の共生社会の実現というノーマライゼーションが基本理念。「焼きたてのおいしいパン」の提供によって収益を確保し、継続的な運営を可能とする障がい者雇用のビジネスモデルを構築。障がい者の経済面での自立にも貢献。

・本社：東京都中央区銀座、資本金2億円、1998年設立。
・同社は、ヤマト運輸の障がい者雇用率制度における特例子会社。ベーカリーショップの運営と開店準備、パン製造技術研修等を業務としている。
・「障害のある人もない人も、共に働き、共に生きていく社会の実現」というノーマライゼーションを基本理念として設立された。
・障がい者の大半が共同作業所などで働いているものの、月給 1 万円以下という自立するにはほど遠い状況を鑑み、実際のマーケットで売れる製品創りによって月給10万円以上を実証するという目的のもとに、「焼きたてのおいしいパン」店構想に着眼した。「アンデルセン」や「リトルマーメイド」を全国展開しているタカキベーカリーが独自に開発した冷凍パン生地を使用することで、障がい者がパンを焼くことを可能とした。
・1998年6月に第1号店としてスワンベーカリー銀座店をオープン。現在は、スワンカフェ＆ベーカリー、スワンカフェを含め、全国で直営店3店、チェーン店20店を展開。働いている障がい者数は、直営店で29名、チェーン店で170名に達している。

出典：同社ホームページ

(2)　高齢者雇用関連

＜部品工業株式会社＞

定年制を廃止し人材不足に対応。高齢従業員の経験と高い技術力を活用。若年従業員への技術の伝承も図る。

・本社：千葉県鎌ヶ谷市、従業員137名（うち60歳以上45名）、1965年設立
・同社は、高い技術力を基に建機をはじめとした車体部品を中心に製造。特に曲げの技術に関しては、国内外から高い評価を受けている。若年層の採用が困難ななかで、経験と高い技術を持つ熟練の高齢従業員を活用するため、定年制の廃止に踏み切った。
・女性パート従業員の短時間・短日数勤務制を高齢従業員に応用し、負担を軽減するという方法を採用することから開始した。ちなみに現在は、この制度を応用・拡大し、すべての従業員に対して、勤務時間等を個々の希望に応じて、一人ひとり完全に個別管理することにより、従業員のモチベーションアップにつなげている。
・その一方で、会社が市場競争のなかで勝ち残っていくためには、高齢従業員が長年培ってきた経験と技術を継続的に若年従業員に伝承していくことが大切であるが、熟練した高齢従業員には仕事が集中し時間的な余裕がないことや、長年の自己研鑽の中での自

己努力により技術を習得してきたという自負もあるため、他人にはなかなか教えたがらないことが課題であった。そのため、同社は、日常業務のなかで、熟練の高齢従業員と若年従業員とをペアで働かせる仕組みを導入。その際、社長自らが直接、高齢従業員に依頼をするなど職人気質の高齢従業員の心理的な垣根を取り除く工夫や、積極的な設備導入により高齢従業員の日常的な業務負担を減らすなどの工夫を行った。その結果、高齢従業員と若年従業員が、体力的な不足と技術の不足をお互いに補うことができるとともに、両者の心理的な接近も図られ、技術の伝承が進むという好循環が生み出された。

出典：平成 20 年版高齢社会白書

＜菱琵テクノ株式会社＞

65 歳までの再雇用制度を導入。エルダー社員のノウハウを生産ラインの改善や技能指導などにに生かす。

・本社：滋賀県東浅井郡虎姫町、資本金 4 億円、売上高 130 億円（2008 年度見込み）、従業員 132 名（うち 55 歳以上の高齢者は 30 名－2007 年）

・同社は、三菱樹脂の子会社で、雨樋、デッキ材などの住宅関連製品、上下水道、電線管、透明塩ビパイプ等のパイプ製品などを多品種少量生産している。定年は 60 歳であるが、その後 65 歳までエルダー社員として再雇用する制度を導入している。

・同社では、ムダを徹底して排除した誰でもできる生産ラインづくりを目指す「ＤＤＫ（だれでもできるか）活動」と「ほんもののものづくりのための人材育成」という二本柱を設け、それらの活動の推進役、指導役に技能・知識・経験の高い高齢従業員のノウハウを活用している。

・現場第一線の作業は熟練者でないと作業ができなかったり、また、ムダな作業が混在していたために誰にでもできる作業環境ではなかった。そのため、生産ラインの作業をすべて分析して「単純作業」と「技能作業」に分類し、「単純作業」についてはＤＤＫ活動によって、作業工程を分析整理し、モノが滞留しないような流れをつくることで、ロス・ムダを省くとともに、加工方法の改善、接合の機械化など作業施設に関する改善にも取り組んだ。加えて、これらについての作業手順書、標準作業票等を作成するとともに、その改善に必要な教育訓練を実施し、また、機器のメンテナンスなど専門的・高度な技能知識が必要な「技能作業」については社内認定制度などの教育訓練制度を体系づけた。

・これらのＤＤＫ活動の指導役や各教育訓練の講師・指導役として、定年後のエルダー社員がその能力を発揮して中核の役割を果たしている。このような取り組みは、経営者と高齢社員がお互いのメリットを享受し合い、組織に貢献し合いながら、年齢にかかわりなく働くことのできる職場づくりを目指すノウハウがつまったものとなっている。

出典：2007 年版ものづくり白書（経済産業省・厚生労働省・文部科学省）

＜アキモク鉄工株式会社＞

希望者全員を 60 歳時の所得水準を維持しつつ 65 歳まで再雇用。高齢者と若年者のグループ編成で技術や技能の伝承を図る。

・本社：秋田県能代市、従業員数 56 名（うち 55 歳以上 12 人、60 歳以上 5 人）

・産業機械や橋梁、水門等の製造を行っている同社の定年は 60 歳であるが、2003 年 2 月から高年齢者の継続雇用の導入を図り、希望者全員を 65 歳まで再雇用し、65 歳を超えても健康に問題がなければ年齢に関係なく勤務できることとしている。再雇用の従業員については、所得水準を年金と合わせて 60 歳定年時の水準を維持することとしている。

・一方、製造部門では、高年齢者と若年者の組み合わせによるグループ編成の下で作業を行うことにより、技術や技能を伝承する体制を取っているが、この方法は、全従業員を対象にした提案制度での提案を受けて会社が採用したものである。

・また、同社では、従業員、特に高齢者の健康と安全を確保することが会社の健全性に大きく関わると考え、月 1 回、第 3 木曜日に産業医を招き生活習慣病を中心とする検診を行っている。

・再雇用として勤務を継続しているある従業員は「作業ごとにマニュアルはあるが、橋梁の取り付けなど現場での作業については、思わぬトラブルが発生することもあり、マニュアルですべての出来事をカバーすることはできない。加えて、即座の対応が必要であることも多く、その場で適切に対応していくにはやはり経験に基づく判断と確実な対応が必要だと思う。若い従業員には、自分たちベテランの仕事を見てノウハウを身につけてほしい」と話している。

出典：平成 18 年版高齢社会白書（内閣府）

＜有限会社栄光ドルフィン＞

培った経験のもとに高齢者同士でバス事業会社を起業。

・本社：大阪府南河内郡太子町、従業員数 10 名、2004 年 5 月創業

・同社は、一般貸切バス事業会社で、主に中国や韓国の旅行代理店から観光地巡りを受注し、日曜日や行楽シーズンはフル稼働だという。他に、地元の幼稚園や小学校から遠足時のバス移動の依頼が来ることもある。

・同社を起業したのは 50 代及び 60 代の 4 人のメンバーで、これまで、観光バスの運転やバス会社に勤務した経験を有していた。起業者の 1 人である代表取締役は「私を含め、これまで、バス事業に関連のあるメンバーだったので、起業にあたって他の業種は考えなかった。起業のリスクはあるが、仲間のつながりもあり、採算の見込みは立っていた。」という。4 人で出資をして中古のバスを数台購入し、マンション等を借りて、事務所として営業許可を取得したが、発足当初は予想外の苦労も多く、「最近は落ち着いてきましたが、当初は資金繰りに本当に苦労しました。経費の使い方、投資の仕方に最も気を

つかいました。それでも、目的地にお連れしてお客さんに喜んでもらえることが私たちの喜びであり、それが元気の源となって経営を続けることができました」と話す。

・現在は、大型バス 4 台、中型バス 1 台及び小型バス 2 台の計 7 台を使って操業している。運転手はバスの数と同じ 7 人で、基本的に担当するバスを決めてそれぞれが責任をもって運行を行っており、ほとんどが 50 代と 60 代で経験豊富なベテランである。

・代表取締役は「貸切バスの運転は経験が技能に反映されます。様々な目的地へ運行しなければなりませんし、お客さんの要望で当日にコースの入れ替えが必要になる場合もあります。また、観光名所に必ず駐車場がついているわけではないなど、不測の事態もよくあり、スマートにバスを運行するには業務経験がとても重要です。経験者とともにしっかり勉強して、経験をつんでいくように日々こころがけています」と話している。

出典：平成 19 年版高齢社会白書（内閣府）

(3) 若年者雇用関連

＜株式会社算法設計＞

就業意欲の高いフリーターを積極採用。新卒者等との平等な評価体制などで中核人材へ育成。

・本社：東京都台東区、従業員 100 名、1981 年創業

・同社は、ソフトウエア開発業であり、金融系や医療系など様々な分野の業務における管理支援システムの開発を行っている企業である。

・同社では主に技術者を確保するために幅広く採用活動を展開しており、シルバー人材・外国人労働者とともに若年者の採用を積極的に行っている。若年者の採用については新卒採用・中途採用ともに力を入れている。中途採用の一環として、正社員としての経験がないいわゆるフリーターの採用経験もあり、年平均で 2～3 名の採用実績がある。

・フリーターであった者の採用基準は、「同分野でのアルバイト経験の有無」や「独自で勉強をしており相応の知識があるか」などが挙げられるが、一番重視しているのは「就業意欲」である。働く意欲があれば、技術やノウハウについては入社後の教育により戦力化させることが可能であるからである。フリーターを正社員として採用するケースの他、まずアルバイトとして雇い一定期間をおいてから正社員に昇格させるケースもある。どちらのケースも本人の希望を聞いた上で柔軟に対応している。

・採用したフリーターの処遇については、入社直後は同分野での職務経験や資格の有無等を考慮して決められるが、入社 2～3 年経過すると、新卒者や他の中途採用者と平等に評価している。フリーター出身者の働きぶりは、新卒者と比較しても遜色なく、フリーター出身者で現在中核人材となっている者もいる。このように、正社員としての経験がない若年者も含めた幅広い採用活動により有能な人材の確保を可能にしている。

出典：中小企業白書 2006 年版（中小企業庁）

＜株式会社ガイアックス＞

採用段階から企業理念や組織文化等の理解を図りミスマッチを防止。採用後は社員の意欲を引き出すための諸施策に取り組み、若年社員の定着率の向上を図る。

・本社：東京都渋谷区、従業員数 106 名、1999 年設立

・同社の業務内容は、企業向け HP やブログ等のサービスの企画・運用・管理。最近ではオンラインゲームの開発・運用にも力を入れてきている。正社員の平均年齢が約 27 歳と非常に若く、23 歳で部長になっているメンバーもいる。

・同社の人材の獲得方法は新卒・中途・インターンシップと 3 種類だが、一番力を入れているのは新卒者の採用である。と言うのも、社内のほとんどが新規性のある事業であり、新しい発想ができる人間でないと話にならないからである。中途採用の人間は今までの経験に縛られがちであり、新卒者のほうが新しいアイデアを産み出す力があると考えている。経験がものをいうスペシャリストは、業務委託や派遣という形でまかなっている。採用の基準は、能力、仕事への取組姿勢の 2 点である。能力については、プロフェッショナルであるということよりも、新しいものを産み出す柔軟な発想ができるかどうかを重視する。仕事への取組姿勢については「仕事の報酬は新しい仕事である」という考え方で様々な新しい業務に取り組んでいこうとする人物かということである。

・同社では優秀な若年者の確保や入社した社員の定着を促すために、採用段階から以下に示すような様々な取組を行っている。

①採用段階でのマッチング

（A）インターネットのホームページで、企業理念や求める人材像についてかなり詳細に示している。

（B）採用段階において、エントリーした学生に対して毎週メールを送信している。メールの内容は仕事の内容ではなく、会社のビジョンや社風といったものが中心である。職種や業務内容以上に組織文化を伝えることの方が、入社後の満足度に寄与すると考えるからである。

（C）学生に対するセミナーに毎回トップ（社長）が参加している。セミナー一回当たりの参加者を 40 名程度に絞り、年間 40 回も行っている。また、社員 1 名：学生 8 名程度の規模の座談会も数多く行っており、企業理念や社風を伝える努力を常に行っている。

②採用後の若年者定着のための取組

（A）内定者に対して、入社までの間毎週研修を行っている。座学中心であり、学習内容は会社の業況・財務状況・経営課題・社風などである。内定者はこの研修により入社時点で同社の概況をかなり理解している。

（B）入社 1 年目から裁量労働制を導入し、仕事を常に自分で創っていける状況を作り出している。

（C）四半期年俸制を導入している。また、目標管理制度に基づき年 4 回、本人・所属

長・役員で話し合って結果の確認を行い、次の四半期の計画を立てていく。計画については、仕事のポートフォリオや産み出される成果、報酬に至るまですべて本人が提案する形式となっている。

（D）2 週間に 1 回、社員が集まり全社的な課題や経営ビジョン・経営戦略についてのディスカッションを行っている。また、年 2 回合宿を実施し、同様のディスカッションを行っている。

（E）フラットな組織体制を敷いており、同僚や部下も評価できる 360 度ガラス張りの評価システムを用いている。

これらの取組は、かなりコストをかけて行っているが、社風に惹かれて入社したという社員が多い点、入社した社員がミスマッチで辞めることはないという点から、取組が結実していると言える。

出典：中小企業白書 2006 年版（中小企業庁）

(4) ワークライフバランス関連

＜株式会社長岡塗装店＞

社員の育成、定着率の向上の観点から両立支援等を実施。「３K職場」を労・使・家族の「３恵職場」に改善。

・本社：島根県松江市、従業員 22 名（男性 17 名、女性 5 名）

・同社は、島根県下を中心に一般住宅や商業施設をはじめとする建築物等の内外装および塗装工事、各種リフォーム・改修・補修工事、防水・防食工事、アスベスト工事を企画提案・施工している。

・「優秀な技能士が定年を迎える中、若年者が定着しない」、「見込みのある若年者に対して基本賃金以外で配慮できないか」、「若年者や熟練者の生活にゆとり・満足感を与えられないか」という問題意識から、両立支援をはじめとする各種の取組に着手した。特に、多くの労働者が辞めていく状況の中、労働者を育てる、定着させようという観点から、本人のみならず家族からも喜んでもらえ、応援いただける制度にしたいと考えた。

・主な取組内容は以下のとおりである。

①育児・介護休暇制度

期間雇用者も含めたすべての労働者を対象とするとともに、代替要員を事前に採用・配置するなど、休業予定者が安心して制度を利用できるよう配慮している。2006 年に初の育児休業取得者（女性）が出た後、現在までに男性の取得者も 2 人出ている。

②育児に要する経費の援助、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ

短時間勤務等の措置に関連する取組として「時差出勤制度」と「サービス費用補助制度」を設けている。特に育児のための措置については、いずれも小学校の始期に達するまでを対象期間としている。また、「育児短時間勤務制度」（所定労働時間を最長 1 時間 30 分短縮する制度）や「介護短時間勤務制度」（週に 1 日程度勤務しない日を選択できる制度）など

労働者のニーズに合わせた措置を臨機応変に講じている。

③月に１回の社内全体会議の開催

会社に対する要望、感想等について、話し合う機会を設け、労働者をはじめ全体の意思疎通を図る。

④子どもの看病のための有給休暇

年次有給休暇を取得しやすい環境づくりの一環として、社内全体会議における説明の実施、有給休暇の趣旨・目的をまとめた資料の回覧（社内報）等により周知徹底を図るとともに、年間有給休暇計画表を作成・配布している。

⑤子どもの看病のための有給休暇

2006 年 4 月より、「看護休暇制度」（子 1 人につき年間 5 日間の有給休暇を取得できる制度）の対象となる子どもの範囲を高校終期まで拡大し、制度の拡充を行うとともに、時間単位及び 30 分単位での取得を可能としている。

・以上のような取組の結果、次のような成果が得られたとしている。

１．若手社員を中心に仕事と生活のバランスを保ちながら働くことのできる職場環境の実現及び社員の定着率の上昇（10 年前には年に 4～5 名、多い年で 7 名が辞めていく状況、取組後は 5 年間で 2 人の退職）、結婚や出産（配偶者を含む）の増加。

２．社員の定着率の上昇と既に導入している 65 歳までの再雇用制度との相乗効果による高齢技術者から若年技術者への技術伝承の促進を通した職場の活性化。

３．資格取得費用の会社負担や資格手当の支給で資格者が増加し、県の施工優良工事表彰等、仕事の質の向上につながる。

出典：平成 20 年版少子化社会白書（内閣府）

＜株式会社イノス＞

短時間正社員制度を導入し、女性社員のモチベーションを高める。所属課の仕事のやりくりなどのノウハウを組織全体で共有するためのガイドブックやマニュアルも作成し制度の利用促進を図る。

・本社：熊本県熊本市、従業員数 105 人

・同社は、中規模のシステム開発を行う会社であるが、社員の仕事と家庭の両立を可能とするために、短時間正社員制度などを導入。制度を利用できる期間は子どもが小学校２年生までであるが、子どもが２人以上で連続 10 年以上利用している社員もいる。

・同社の短時間正社員は、基本的には正社員と同様の仕事をするが、勤務時間は通常よりも短く、原則として残業のない働き方である。処遇を均衡させるため、例えば給与はフルタイムの額から勤務時間の減少した分だけ下がる。

・この制度の導入の契機は、「働く意欲を持っているが、フルタイム勤務に不安を抱く社員が出産を機に退職することを引き留めよう。折角能力を身につけてきた社員を失うことは、会社にとっても損失である」と社長が考案した。

・現在では、「優秀な社員を採用するためのアピールポイントとして他の企業との差別化に役立つ面もあり、また、中途で退社することを前提としないため女性社員のモチベーションも高いと感じる。今後は、男性の利用を促進していきたい」と意欲的である。
・この制度を導入して以降、高いスキル、知識、技術を持った社員が、仕事と家庭の両立が難しいとして離職することに歯止めがかかっている。制度導入後に、育児だけでなく、介護も対象とすることによって世代を問わず利用できる仕組みとした。給与等の待遇については、勤務時間の比率を勘案して決定することにより、この制度を利用しない人も含めた従業員全員の理解と納得の中で実施している。
・また、取引先との関係についても、現在のところ、担当者が短時間勤務であることにより、納期の若干の遅れや問い合わせの時間帯が限られることについて、取引先から理解を得られるケースが多く、特段の支障は生じていない。
・さらに、社員の多様なニーズに応えるため、短日勤務（週の勤務日数を少なくするもの）の制度もある。加えて、利用者本人や所属課の仕事のやりくりなどのノウハウを組織全体で共有するためガイドブックやマニュアルも作成している。
出典：平成18年版厚生労働白書（厚生労働省）

＜株式会社クララオンライン＞

家族は仕事のハンディではなく“支え”であるべき、という考え方のもとに、仕事と生活との調和を重視。ワークライフバランスへの関心の低い独身社員などの意識改革や、諸制度の利用者と非利用者の双方が納得する仕組みづくりにも配慮。

・本社：東京都江東区有明　従業員数35名、平均年齢30歳前後
・同社は、1997年創設のサーバのレンタル事業などを行うベンチャー企業。2005年4月から仕事と生活の調和を推進する「ワークライフバランス」を会社の方針としている。
社長は、「家族の支えなしには今の自分はない。家族は支えになるべきもの。それをハンディにするような会社はダメだと思う。経営者としても良い人材を確保するために必要」と語る。
・同社では、大企業のような育児休業取得者に対する所得面での支援などは難しいが、できるだけ長くこの会社に勤務できるようにするため、仕事と生活の調和を図れる、下記のような様々なメニューを用意している。

①イージーハローサポート：育休中に会社とコミュニケーションをとるため子育て状況を社
内ＷＥＢに掲載
②ホームオフィスサポート：育休中に重要な会議にテレビ電話で参加可能
③Ｅラーニングサポート：育休中にスキルアップが可能
④短時間勤務制度：保育園などの開園時間に合わせた終業時間の調整が可能
⑤在宅勤務制度：全社員を対象とした多様な働き方の奨励

⑥パパママシフト：保育園の送り迎えなどに応じたシフト体制の整備、等

制度の利用者は今のところ多くはないが、今後は、これらの制度を利用することを希望する社員が増加することを予想している。

・しかし、このような取組みについては、社員、とりわけ独身の者の中には関心の高くない者もいる。同社では、こうした社員の意識改革に向けて、他の社員の制度利用で自分の業務量の増減が行われた時にも、制度を利用する社員の生き方・働き方を支持することができるようにするため、制度を利用する者としない者との双方が納得できるように待遇面で工夫をする必要が出てくるのではないかと考えている。
・また、職場の雰囲気や社員の意識を改革するためにはトップが率先して利用することが大事と考え、社長自ら育児休暇を3日連続で取得することを宣言するなど積極的に取り組んでいる。

出典：平成 18 年版厚生労働白書（厚生労働省）

＜株式会社カミテ＞

次世代育成支援により、社員のモチベーションアップ。生産性を高める。

・本社：秋田県鹿角郡、従業員 30 名（男性 15 名、女性 15 名）
・同社は、プレス金型設計・製作およびプレス加工を主な事業とする企業。次世代育成支援を企業戦略の一環として捉え、比較的規模の小さな企業でありながら、行動計画策定当初から、次世代育成支援対策法に基づく認定事業者の取得を目指した取り組みを実施してきた。
・同社では、行動計画期間を 2 年とし、①男女の育児休業の取得促進、②法を上回る看護休暇制度の導入、③年次有給休暇の取得促進、④事業所内託児所の育児サークルの開放の 4 つの目標を定め、積極的に取り組み、下記の通り、すべての目標を達成した。

◆行動計画取組結果

１. 育児休業取得率　男性 66.6%、女性 100%

２. 法を上回る看護休暇制度　2005 年 7 月 1 日から実施

３. 計画期間内の年次有給休暇取得率 60.9%

４. 事業所内託児所を地域の育児サークルに開放　2006 年 2 月 20 日から実施

・同社では、従業員のニーズに基づき制度を充実したことで、モチベーションが高まり、その結果、ＩＳＯで設定した不良品発生率目標を大幅に下回る品質を維持することができ、取引先からの信頼も高まり、受注が増加している。

出典：2007 年版ものづくり白書（経済産業省・厚生労働省・文部科学省）

(5) 地域密着型関連

＜株式会社柳月＞

地元の北海道十勝地方の産物にこだわったお菓子づくりと地域貢献をモットーに、40 年

以上増収増益を維持。

・本社：北海道河東郡音更町、従業員約 600 名、売上高 70 億円（2006 年度）、1947 年設立。

・農業王国十勝の産物にこだわったお菓子づくりと地域社会に貢献する菓子店として、40 年以上にわたり増収増益を続けるという優良企業。同社の「三方六」が第 27 回世界菓子博覧会モンドセレクションで最高金賞するなど世界のお菓子コンクールで多くの賞を受賞しており、商品に対する評価も高い。店舗数は帯広や十勝周辺を中心に北海道内に 40 店を展開。北海道以外に出店する意向はないという。2001 年には、体験工房やカフェ等を併設した新工場「スイートピアガーデン」を開設、年間来場者約 60 万人が訪れている。

・同社では、会社の使命として次の 5 つを掲げている。

①お菓子を通じて家族の団らんを提供し、親子のコミュニケーションづくりをします。
②いかに買いやすい価格で提供するか、コストダウンに努め、無駄を省きます。
③日本一おいしく、安全で衛生的なお菓子づくりをします。
④帯広十勝、北海道の地域に貢献し、なくてはならない企業を目指します。
⑤食文化の向上に努め、常にお客様に新しい商品を提供し続けます。

・また、下記の「柳月　5 つの誓い」というものがあり、お菓子というメディアを通して、家族の絆に、お客様の満足に、社員の幸せに貢献していこうという企業姿勢を示している。

①私たちは、心を結ぶ団らんをお手伝いします。
②私たちは、心を結ぶお菓子をつくり続けます。
③私たちは、心を結ぶ、接客・サービスを行います。
④私たちは、地域社会と心を結びます。
⑤私たちは、心を結び、幸せを目指します。

・さらに、同社の特徴として正規社員の多いことが挙げられる。菓子店はパートやアルバイトなどの非正規社員の雇用が多く、通常、正規社員比率は２、３割にとどまると言われるが、柳月は７割を超えている。そのため、人件費がかさむものの社員のモチベーションを高めることができ、それが結果的に、顧客満足度向上につながり、顧客の支持を受け、長期にわたる繁栄につながっている。

・毎年 40 名ほどの大卒社員を採用しているが、応募者は 4,000 名を超えると言われる。北海道帯広地域という“田舎”にありながらも、就職先としての人気も高い。

出典：同社ホームページ、日本でいちばん大切にしたい会社（坂本光司）

＜中村ブレイス株式会社＞

人口数百人という過疎地域で若者を育成しつつ、独自の技術で義肢装具の世界的な企業に成長。効率にこだわらない、“スロー”な経営を重視。

・本社：島根県大田市、従業員約 70 名、1982 年設立。

・同社は世界遺産石見銀山地域にある、自称「日本一、辺鄙なところにある会社」。耳や鼻、指や腕、脚さらに女性の乳房などの義肢装具を扱っている。まだ日本では義肢装具の需要が顕在化していない時代に、過疎が進む地域で創業。効率にこだわらない経営のもとに時間をかけて企業評価を高めた。近年は、人口肛門（ストーマ）の開発でも注目を集めている。

・人口数百人という過疎地域で若者を育てながら、独自技術による義肢装具や医療用具の製造で世界的な優良企業に成長。石見銀山の町並み再生や資料館の整備など様々な社会貢献活動にも取り組んでいる。近年は地元のみならず日本中から入社希望者が集まるという。

出典：同社ホームページ、日本でいちばん大切にしたい会社（坂本光司）

＜神戸電子パーツ株式会社＞

地域社会を積極的にステークホルダーに取り込み、企業価値を向上。“存在意義や社会的責任を明確にすることが企業の存続につながる”という考え方を重視。

・本社：兵庫県神戸市、従業員８名

・同社は、設備機器用の保守電子部品・各種現場計測器・工具等を取り扱う卸小売業者。企業自らが存在意義や社会的責任を企業理念として明確にすることが企業の存続につながると考え、コーポレートガバナンス構築への取り組みとして、法令等を順守して地域社会や環境との調和を図りながら事業活動を行うことを経営上の最重要課題としている。具体的な取り組みとしては、中学生・高校生を対象とした社会体験学習活動や寄付授業の実施、環境保全活動への地域認証（ＫＥＭＳ：神戸環境マネジメントシステム）の取得と実践を通じた環境負荷の低減等に取り組んでおり、こうした活動により地域への貢献を目指している。

・同社社長は、「コーポレートガバナンス構築は、その過程において、課題やテーマの増加に伴うコスト負担も発生するが、外部のステークホルダーに評価を求めることで、企業価値の向上につながり、経営者および従業員の社会性の向上に資する」としている。

出典：中小企業白書 2008 年版（中小企業庁）

６）ＣＳＲ論のまとめ

現在の日本における CSR への取組みは、CSR 元年といわれる 2003 年から 5 年が経過し、新しい局面を迎えている。大企業を中心に、組織的な体制づくりや CSR の意義や理念の明確化、CSR レポートの発行という基盤整備の段階から、企業特性を考慮し CSR への取組みには優先順位付けを行う実践段階に移行しつつあり、パフォーマンスが問われる時代になっている。

そこで最後に、持続可能な発展をめざす社会を形成するうえで取り組むべき社会的課題

と企業が取り組む上での課題を述べる。
まず、解決すべき社会的課題として、地球環境問題のほかにミレニアム開発目標がある。2000 年 9 月に開催された国連ミレニアムサミットで、21 世紀の国際社会の目標として 32 条からなる国連ミレニアム宣言が採択された。この宣言では人類共通の課題として、平和と安全保障および軍縮、開発および貧困削減、共有する環境の保護、人権、民主主義およびグッドガバナンス、弱者の保護、アフリカの特別なニーズへの対応、国連の強化などを取り上げ、2015 年までに達成する８つの目標と 18 のターゲットを設定した。
ちなみに、８つの目標とは、①極度の貧困と飢餓の撲滅、②普遍的初等教育の達成、③ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上、④幼児死亡率の削減、⑤妊産婦の健康の改善、⑥HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止、⑦環境の持続可能性の確保、⑧開発のためのグローバル・パートナーシップの推進である。
だが、わが国の企業の社会的課題に対する取り組みは遅れており、こうした国際的な社会問題をも視野に入れている企業は極めて少ない。一方、ヨーロッパではすでに社会的課題の解決を自社の事業課題として経営戦略に位置づける動きがみられる。
日本企業は高度成長期に深刻な公害問題に直面したが、公害低減技術の開発により克服した。また、オイルショック後は、省エネルギー技術を開発することで乗り越えた経験をもつ。環境技術の進展が社会にイノベーションをもたらし、現在では環境面で世界をリードし、環境立国日本の基盤となっている。今後は、環境分野のみならず、社会経済分野における課題解決にも積極的に取り組むことで、企業や社会にイノベーションを起こし、活力を生み出す源泉となることが望まれる。これらは、企業が「これからのエクセレントカンパニー」であるための要件となるだろう。

４．社会・価値観の変化

エクセレントカンパニーとはどのような企業であるかは、今まで見てきたように時代環境を反映して評価の視点は変化している。その変化を促したのは IT やグローバリゼーションといった企業の経営環境の変化に対応したところが多いと考えられるが、最近の地球環境問題への対応は、消費者から存在を認められることなしには企業は存続することができない、という企業側の意識が経営に反映されている。

90 年代半ばのインターネットの普及によって、個人は情報力という力を持つようになった。企業の行動は個人や NPO によって観察・評価され、消費者の意向にそわない企業の行動や企業の考え方はインターネットなどを通じて公表されるという形で、企業経営に影響を持つに至っている。

そこで、消費者の社会に対する価値観がどのように変化しているのかを把握し、企業活動がその方向にそっているのかどうかも確認しておく必要がある。

日本社会の価値観がどう変化をしているかを見るために、時系列で把握しているデータを読み込み、その中から、地球環境問題、グローバリゼーション、情報化（インターネットの普及)、人口減少・世帯構造の変化、コミュニティの変化、生活・労働意識の変化などに視点をあて、現在の日本社会における顕著な潮流として下記の８つを抽出した。

①世帯から個人単位の社会へ

人口減少や世帯構造の変化を背景に単独世帯や夫婦のみの家族、夫婦と子ども一人の 3 人家族など、人数の少ない世帯が増加している。それは家族内で果たす家族機能の縮小を招き、家族機能の代替として外部サービスへの依存度を高めるとともに、個人化する生活を支えるような企業の商品・サービスの登場を招いている。そして、家族で助け合わなくても不便のない生活が可能となり、意識的には家族の絆の重要性を認識しながら、家族の崩壊が進むという状況が続いている。

②社会とのつながりの希薄化

家庭内だけでなく、地域社会や職場の人とのつながりも全体的に薄れる傾向にある。与えられた人間関係の中でうまく生きていくよりも、気の合う仲間と閉鎖的に付き合う選択的な人間関係への傾斜が高まり、他人への無関心が強まっている。

③社会志向の高まり

その一方で、「社会」「国」「未来」などの抽象的な概念には関心度が高まっており、社会貢献意識や公共意識が特に 2005 年を境に高まる傾向にある。

④モノの豊かさよりココロの豊かさへ

モノの豊かさよりココロの豊かさを求める傾向が顕著となっている。家族の団らん、気の合う仲間とのつながりや、自分の好きなことに没頭できる時間を持つことが心の豊かさの中身となっている。

⑤自由で自発的な仕事志向

自由で自発的な働き方を求める志向が強まるとともに、新しい多様な働き方が登場している。仕事の場では、自分のペースで自由に時間を使うことができ、強制ではなく内発的な動機(モチベーション)で働き、成長実感を得られる職場が求められている。

⑥グローバリゼーションと自己責任

リスクや不確実性が高まり、その中で政府保証から自己責任へと社会の基盤が動いている。自己責任に帰する選択を行うための情報開示に対するニーズが拡大している。自分の生活を守るためインターネットを通じて情報収集を行う消費者が増加している。

⑦個人の情報発信力の高まり

インターネットの普及を背景に個々人の情報発信力が向上し、社会的影響力も強まっている。

⑧環境志向、シンプル志向

地球環境問題に対する関心がますます高まる傾向にある。不用なもの、過剰なものを嫌い、自分が必要とするもの、自分の身の丈にぴったり合ったもののみに囲まれるシンプルなライフスタイル志向が強まっている。

以下に、これら８つの価値観変化トレンドについて、データを交えながら概観していく。

１）世帯から個人単位の社会へ

(1) 小規模化する世帯。様変わりする家族像

日本の総世帯数は、1980 年の 3,582 万世帯から、2005 年には 4,906 万世帯と、この 25 年間に 37%も増加した。国立社会保障・人口問題研究所によると、総人口はすでに減少傾向にあるにもかかわらず世帯数は今後も増え続け、2015 年に 5,060 万世帯でピークを迎え、ようやく減少に転じると予測されている。

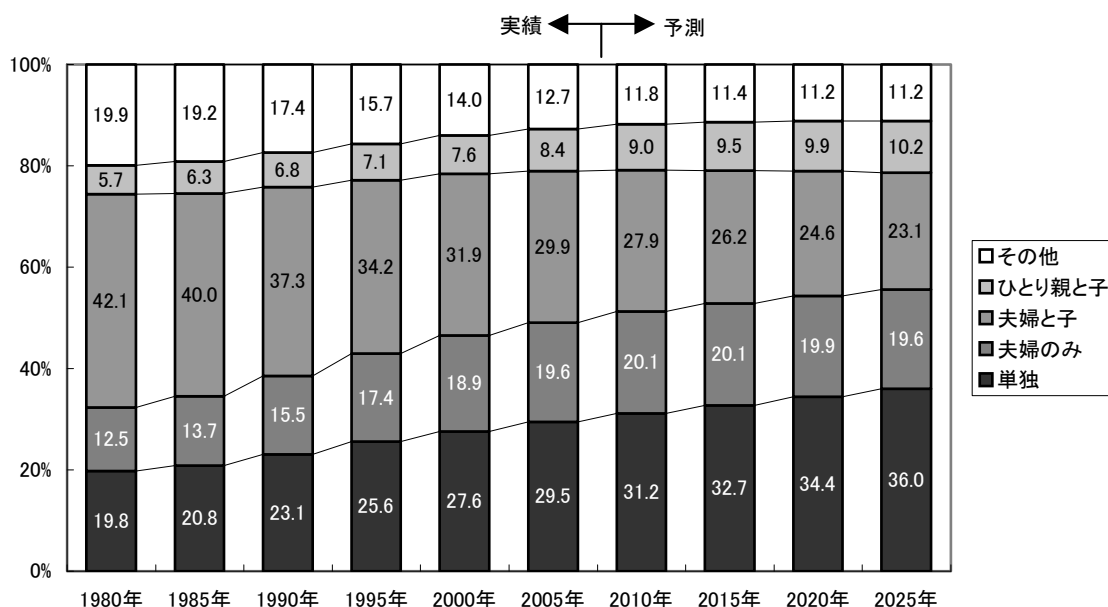
人口の停滞・減少のなかでの世帯数の増加は、世帯あたりの人員の縮小を意味する。平均世帯人員は 1980 年の 3.22 人から 2005 年には 2.56 人にまで縮小した。2015 年には 2.42 人となり、その後はやや歯止めがかかるものの、縮小傾向が続くと予測されている。

この背景にあるのは、シングル族や独居老人などの単独世帯や、夫婦のみの小規模世帯の増加である。特に総世帯数に占める単独世帯の比率は、80 年代は 20%程度であったが、05 年には約 30%まで拡大した。そして、20 年には総世帯数の 3 分の 1 を超えると推計されている。一方、夫婦と子からなる世帯比率は、80 年代の約 40%から 05 年には 30%と大きく落ち込み、これからも減少が見込まれており、世帯類型の“主役”は、最も標準的な家族像と言える夫婦と子の世帯から、単独世帯へと変化していく。

このような単独世帯の増加は、家族のあり方が様変わりしていることを示している。近年、“個人化する家族”という言葉をよく耳にするようになった。家族が大切であることに

変わりはないが、それを構成する個々人がめいめいの空間や時間、生き方を尊重するというスタイルが浸透してきた結果と言えよう。

図 1-4-1　家族類型別世帯比率の推移

	1980年	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年	2015年	2020年	2025年
その他	19.9	19.2	17.4	15.7	14.0	12.7	11.8	11.4	11.2	11.2
ひとり親と子	5.7	6.3	6.8	7.1	7.6	8.4	9.0	9.5	9.9	10.2
夫婦と子	42.1	40.0	37.3	34.2	31.9	29.9	27.9	26.2	24.6	23.1
夫婦のみ	12.5	13.7	15.5	17.4	18.9	19.6	20.1	20.1	19.9	19.6
単独	19.8	20.8	23.1	25.6	27.6	29.5	31.2	32.7	34.4	36.0

出典:「日本の世帯数の将来推計－2007年10月推計－」(国立社会保障・人口問題研究所)

(2) 低下する家族の機能と外部サービスへのニーズ拡大

世帯つまりは家族の小規模化は、これまで家族が担ってきた様々な社会的な役割や機能を低下させているとの指摘がある。いわゆる「家族の機能縮小論」であり、かなり以前から社会学者を中心に主張されてきた。

家族の基本機能に関しては、1922 年にW．F．オグバーンという社会学者が唱えた古典的学説がある。彼は、次の７つの家族の機能を挙げている。①生産単位としての経済機能、②メンバーを社会的に位置付ける地位付与の機能、③子どもに基礎的・専門的な知識や技術を伝える教育機能、④家族メンバーの生命・財産を守る保護機能、⑤日常的な信仰活動を通じて家族メンバーの精神的安定と結束を図る宗教機能、⑥家族全体の安らぎを図るレクリエーション機能、⑦家族メンバー同士の慈しみや思いやりといった愛情機能、である。今日ではこれに、性的な充足をもたらす性的機能、子孫を持つ欲求を充足させる生殖・養育機能、生活の維持や扶養のための消費機能の３つを加えるのが通説となっている（「現代家族の社会学」（石川実編）有斐閣ブックス)。

最近、家庭回帰志向の高まりが指摘され、男性の育児参加や家族ぐるみのレクリエーションが増える傾向がみられるなど、家族の大切さを見直そうとする風潮が強まっているが、全体的には、家族機能は時代の変化とともに低下してきており、平成 19 年度の内閣府『国民生活白書』でも家族のつながりの希薄化を指摘している。

家族機能が低下するなかで、これを補うため、行政や民間サービスへの依存度がますます高まっている。育児や看護、老人介護などにしても、個々の家庭では対応しきれずに、外部サービスに頼らざるをえないというのが実態である。国や自治体では、育児や介護などで支援を強めているが、財政赤字を抱える自治体が多く、ニーズ拡大に追いつけないのが現状である。民間サービスの利用も増えているが、これに伴い、経済的負担も重くなっている。

(3) 個人化のなかで進む、新たな社会の仕組みづくり

一方、家族機能の低下を補う新たな動きも出てきた。企業では、仕事と生活の調和を目指すワークライフバランスの考え方が広がり、育児・介護のための休暇制度や、フレックスタイムや短時間勤務、在宅勤務等、個々人の生活事情に合わせて勤務時間を変えられる制度の導入が増える傾向にある。また、地域の人々が子育てに協力したり、一人暮らし老人の安全を見守る活動なども目立ってきた。企業は、このニーズに応えるために、ワークライフバランスのための施策を導入することが求められている。

今後、家族は育児だけでなく介護を負担しながら企業で働く人を多く抱えるようになる。将来的には、ワークライフバランスの施策のない会社は人材獲得の面で不利な状況が出てくるかもしれない。かつての企業の福利厚生と同じくらいの重要度を持つものとしてこの流れは認識しておかねばならない。

２）社会とのつながりの希薄化

(1) 薄れる地域とのつながり

内閣府の「国民生活選好度調査」での隣近所の人とどのくらい行き来しているかを尋ねた結果によると、「よく行き来している」もしくは「ある程度行き来している」と回答した人の比率は、2000 年には 55%と半数を超えていたが、07 年には 41%に減少している。一方、「あまり行き来していない」と「ほとんど行き来していない」と回答した人は、00 年の 42%から 07 年には 50%に増加している。隣近所と行き来していない比率は若年層ほど高い傾向が見られる。

また、子供のいる人を対象に、子供を通じた知人と行き来しているかを尋ねた結果でも、「よく行き来している」あるいは「ある程度行き来している」が 00 年には 46%と半数近くを占めていたが、07 年は 33%に落ち込んでいる。「あてはまる人がいない」つまり子供を通じた知人すら地域にいないという人が大きく増加しており、地域のつながりが希薄化していることを物語っている。

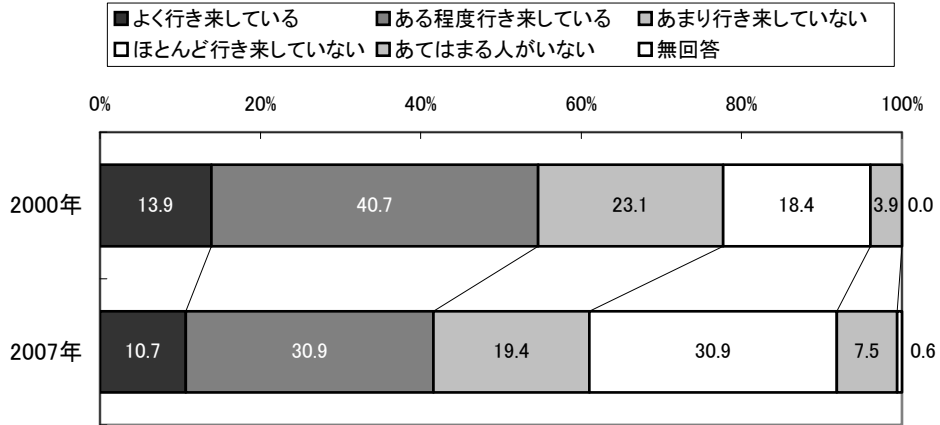
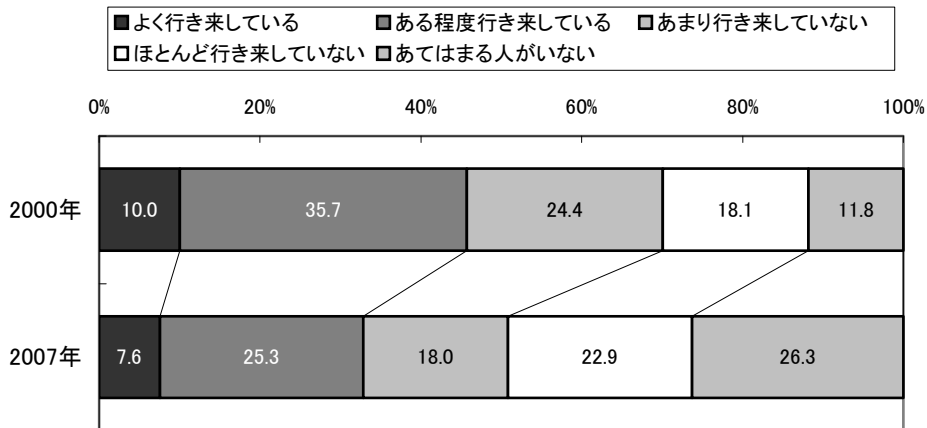
図１-4-2　近所付き合いの程度（単一回答）

出典:「国民生活選好度調査」(内閣府)による特別集計
注:2000年は全国の20歳以上70歳未満男女、2007年は同80歳未満の男女

図 1-4-3　子供を通じた近所付き合いの程度　（単一回答）

出典:「国民生活選好度調査」(内閣府)による特別集計
注:2000年は全国の15歳以上70歳未満男女2,829人、2007年は同80歳未満の男女2,384人

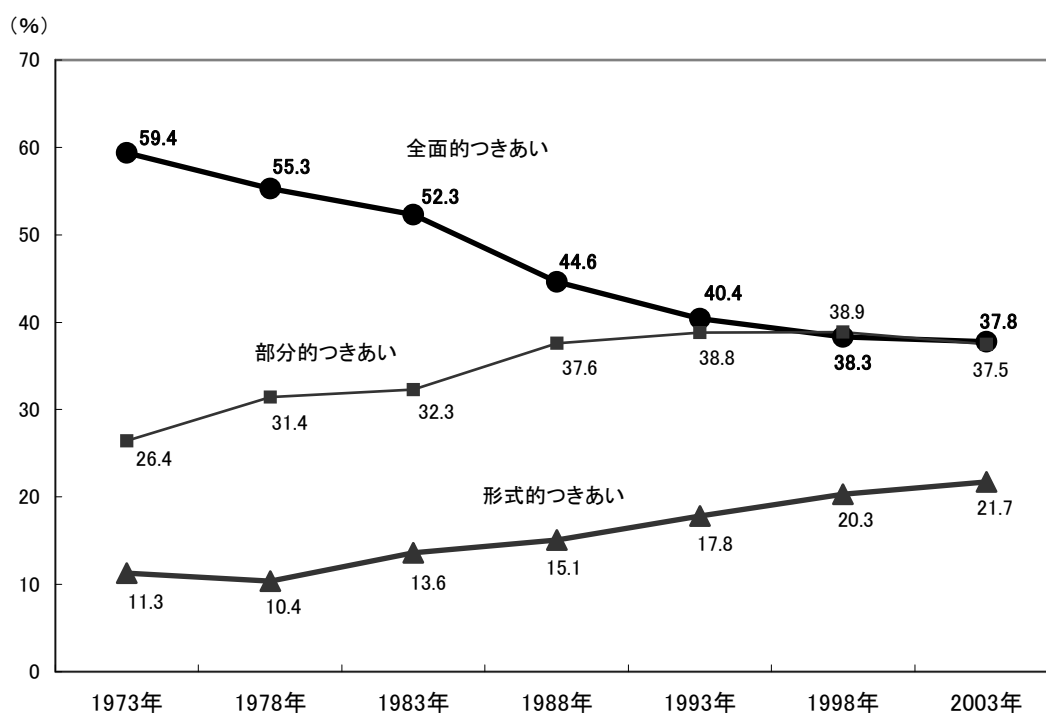
(2) 職場では深いつながりを望む人が減少

ＮＨＫ放送文化研究所の「現代日本人の意識構造」によると、「職場の同僚とは、どんな付き合いをするのが望ましいと思うか」という質問に対し、「全面的つきあい」と回答した人の比率は、1973 年当時は 59%に達していたが、2003 年には 38%にまで減少している。逆に、「部分的つきあい」が望ましいとする比率が 38%、「形式的つきあい」が望ましいとする比率が 22%にまで高まっている。職場では深いつきあいを望まない人が増えており、

最低限のつきあいでよいという考え方が広がりつつある。

近年、退社後に同僚や上司と一緒にお酒を飲んだりするサラリーマンが若年層を中心に減ってきていると言われるが、職場の人とのつながりは薄れる傾向にあるのは確かなようだ。

図 1-4-4　職場の人とのつながりに対する意識

（職場の同僚とは、どんな付き合いをするのが望ましいと思うか）

出典：「現代日本人の意識構造（第6版）」（NHK放送文化研究所）

注1：対象は16歳以上男女。有効回答数は、1973年4,243人、78年4,240人、83年4,064人、88年3,853人、93年3,814人、98年3,622人、2003年3,319人

注2：「全面的つきあい」→なにかにつけ相談したり、助け合えるようなつきあい

「部分的つきあい」→仕事が終わってからも、話し合ったり、遊んだりするつきあい

「形式的つきあい」→仕事に直接関係する範囲のつきあい

(3) 若者に広がる外的なものへの無関心

以上なような調査結果は、社会とのつながりが全体的に希薄化していることを示しているが、特に若年層で顕著な傾向にある。最近の 20 代を中心とする若者は、友人との交遊も少なく、休日は家で過ごす人が増加していると言われる。お酒や自動車、海外旅行などへの関心も薄く、貯蓄にだけは熱心という特性も指摘されている。総じて堅実でウチにこもった暮らし方を好み、対外的なものに対してはあまり関心を持たない若者が増えているというのが実態である。

職場のような強制的に与えられる人間関係を苦手とし、居心地の良い気の合う仲間とい

う選択的な人間関係に逃げ込む傾向が高まっており、他人への無関心が強くなっている。

３）社会志向の高まり

(1) 高まる社会参加・公共意識

近年、社会意識が高まっていると言われている。
内閣府の「社会意識に関する世論調査」で社会貢献意識をみると、“日頃、社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っているか”という問いに対して、「思っている」の比率は70%に弱に達し、「あまり考えていない」(29%)を大きく上回っている(08年結果)。社会貢献意識は、1991年から2005年までは概ね横這いで推移していたが、06年に上昇に転じ、08年は85年以降で最も高いスコアとなった。

また、社会志向か個人志向かについては、社会志向を示す「国や社会のことにもっと目を向けるべきだ」が53%に対し、個人志向を示す「個人の生活の充実をもっと重視すべきだ」は37%である（同上)。「国や社会のことにもっと目を向けるべきだ」の比率は、05年に上昇に転じて以来、増加傾向にある。ただし、「個人の生活の充実をもっと重視すべき」の比率も08年は前年より増えている。

さらに、個人の利益か国民全体の利益かについてみると、「国民全体の利益を大切にすべきだ」が52%と、「個人の利益を大切にすべきだ」（32%）を20ポイントも上回っている（同上)。「国民全体の利益を大切すべきだ」の比率は06年以降、急上昇しており、85年以降で最も高いスコアとなっている。

これらのうち、社会貢献意識は50代前後でやや高いという傾向を持つが、性別、年代別の差があまり見られないことが特徴であり、国民全体の間で社会意識が高まっていることを窺わせる結果となっている。

2005年が時代の変節点として、価値観が変化していることが伺える。
これは前の周りにいる具体的な他人への無関心の裏返しとして、「地球環境」「国」「未来」など抽象度の高い利他的事象に対して手ごたえを求めようとしていると考えられる。
このような意識に対して、手ごたえのある役割を国や企業が与えることは今後求められてくるだろう。

図 1-4-5　社会貢献意識の推移

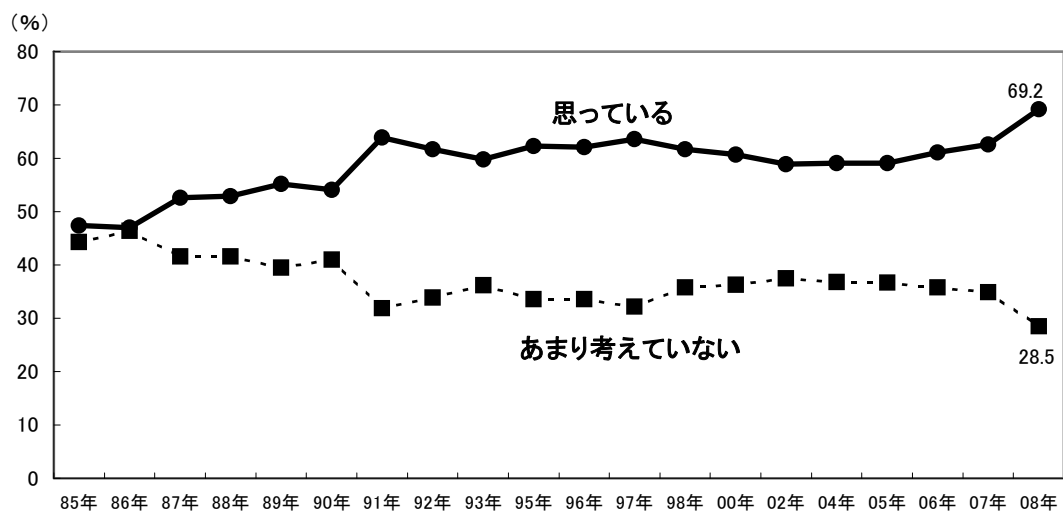



図 1-4-6　社会志向か個人志向か

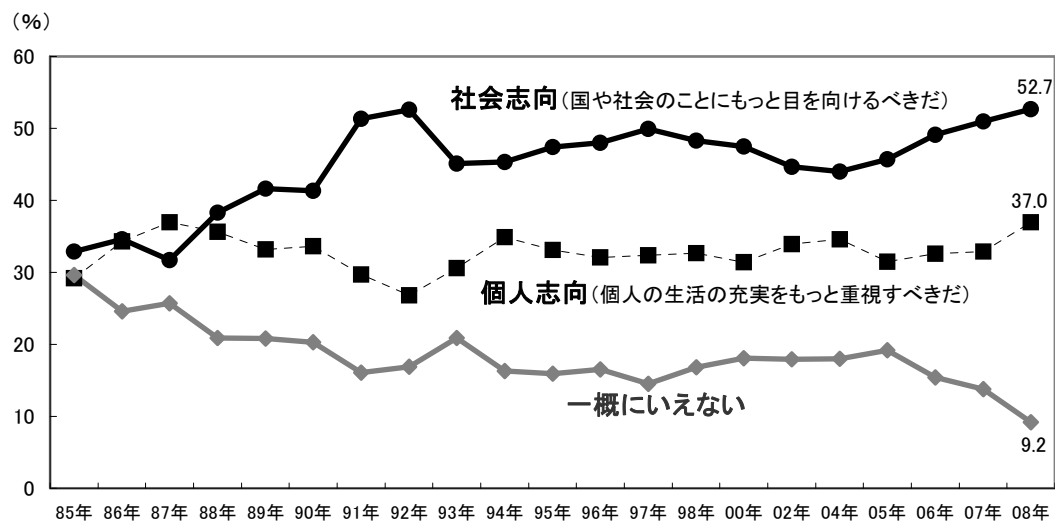
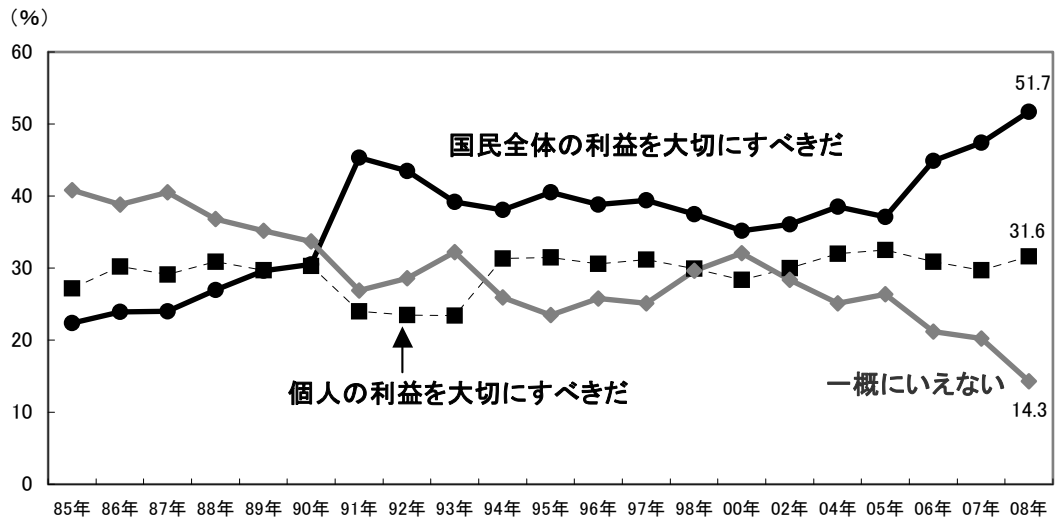
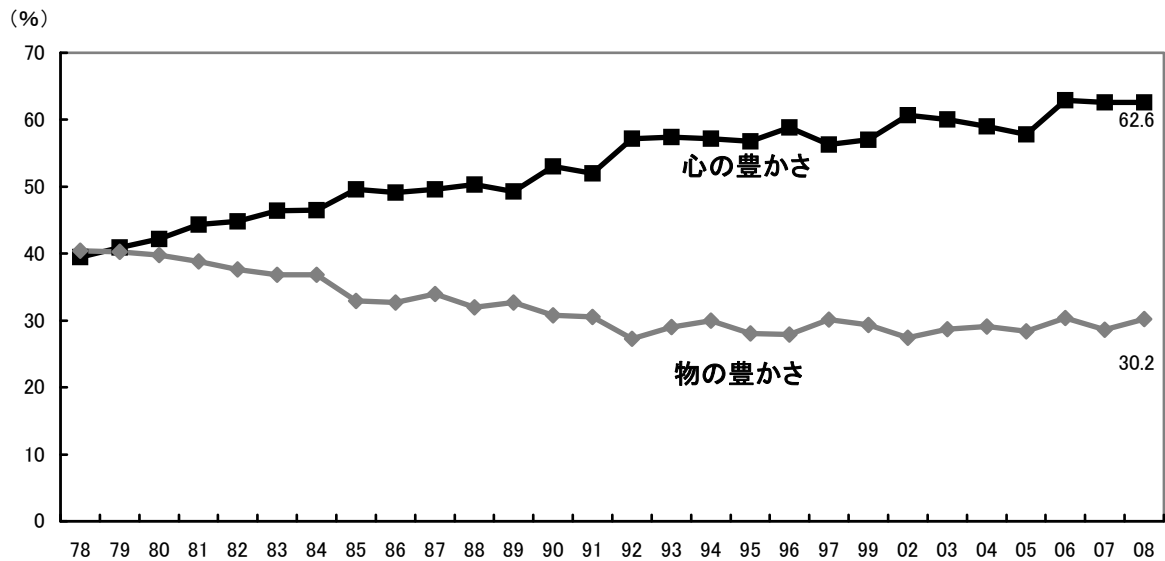



図 1-4-7　個人の利益か国民全体の利益か

出典：「社会意識に関する世論調査」（内閣府）
注：全国20歳以上の男女　各年の有効サンプル数は約5,500～8,000

4）モノの豊かさよりココロの豊かさへ

（1）心の豊かさ重視が大勢

内閣府の「国民生活に関する世論調査」における定番設問の「心の豊かさか、物の豊かさか」をみると、“物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をすることに重きを置きたい（心の豊かさ）”が 63%、これに対し、“まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きを置きたい（物の豊かさ）”が 30%と、心の豊かさを重視したい人が約 3 分の 2 を占めている。1970 年代前半までは物の豊かさが上回っていたが、70 年代後半に逆転し、以後、心の豊かさを重視する比率が増加する傾向にある。この 3 年間は停滞気味であるが、心の豊かさ重視が大勢であることに変化はない。物の豊かさを重視する比率は 91 年までは一貫して減少してきたが、バブル崩壊が実体経済に影響し始めた 92 年以降は横這いを続けており、物質的充足への欲求も根強いことを示している。

図 1-4-8　これからは心の豊かさか、まだ物の豊かさか（単一回答）

出典：「国民生活に関する世論調査」（内閣府）

注1：心の豊かさ→「物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をすること重点をおきたい」
物の豊かさ→「まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重点をおきたい」

注2：各年の有効サンプル数は約6,000～約8,000

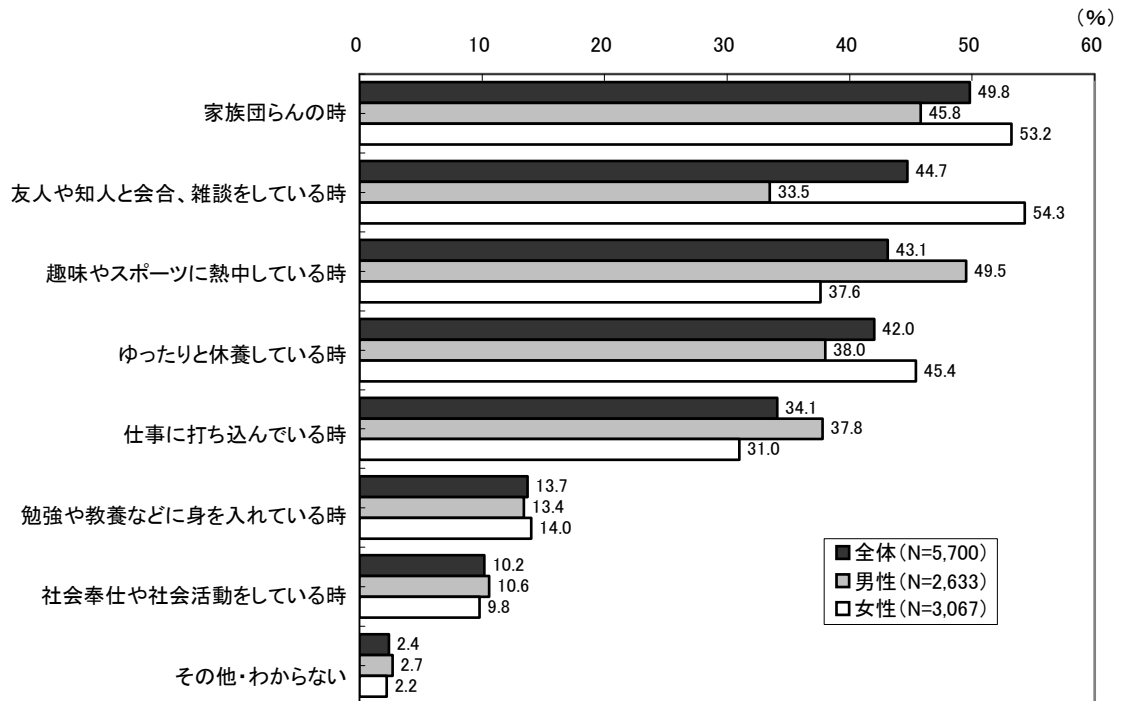
（2）心の豊かさを満たすものは親しい人との交流や自分の好きな世界

「国民生活に関する世論調査」では、“日頃の生活の中で、どのような時に充実感を感じているか”について質問しているが、それによると、「家族団らんの時」に充実感を感じている人が最も多く、次いで、「友人や知人と会合、雑談をしている時」、「趣味やスポーツに熱中している時」、「ゆったりと休養している時」、「仕事に打ち込んでいる時」の順となっている。性別にみると、女性は「家族団らん」と「友人・知人と会合」の比率が拮抗して高く、男性は「趣味やスポーツ」に次いで「家族団らん」が高い。また、男女とも「ゆったりと休養している時」の比率が高いことは共通している。

このようにみてくると、現代日本人は、物よりも心の豊かさを志向するなかで、家族をはじめとする親しい人と接することや、自分の好きな世界に没頭できることなどに、心の豊かさを見出していると言える。

この傾向は長く続いているもので、今後も継続されると考えられる。心の豊かさとはお金で買えないものである。休日にごろ寝をして休んでも「心の疲れ」は取れないし、生きている実感を得ること、将来に夢や期待を持つこと、人から認められることなどは、現在最も獲得するのが難しいことになっている。

このような現代人に対して企業が貢献できることが、次のやりがいのある職場の提供であろうと考えられる。

図 1-4-9　日頃の生活の中で充実感を感じる時（場面）（複数回答）

出典：「国民生活に関する世論調査」（内閣府）　2008年6月調査

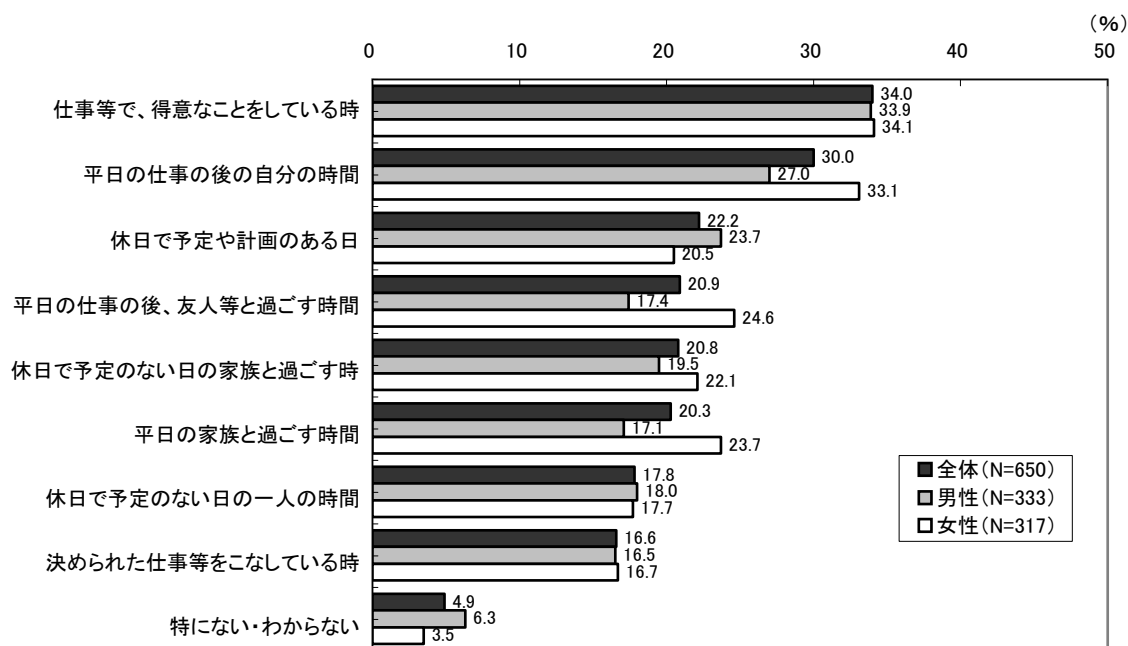
注1：全国20歳以上の男女

注2：日頃、充実感を感じているかに対し、「十分充実感を感じている」「まあ充実感を感じている」「あまり充実感を感じていない」「どちらともいえない」と回答した人を対象

5）自由で自発的な仕事志向

(1) 自発的な仕事は大きな生きがい

前記の「国民生活に関する世論調査」では、「仕事に打ち込んでいる時」に充実感を感じるという人が全体の 34%（男性 38%、女性 31%）を占めている。また、電通が 2007 年 12 月に実施した「人生満足度調査」でも、「日頃の生活の中で、どのような時間に充実感を感じている」かと尋ねたところ、「仕事等で、得意なことをしている時」に充実感を感じているという比率が 34%と最も高くなっている。これに対して、「決められた仕事等をこなしている時」に充実感を感じている人は 17%と少ない。これらの調査データは、自発的に仕事に取り組むことに生きがいを見出している人が結構多いという結果を示している。

図 1-4-10　日頃の生活の中で充実感を感じている時間　（複数回答）

出典：「人生満足度調査」（電通） 2007年12月調査

(2) 自発的で自由な働き方が台頭

近年、会社や組織よりも職種や仕事の内容を重視し、上下関係がはっきりした組織で働くことよりも、個々人が責任を分担する組織で自由に働きたいという人が多くなってきている。また、組織人として働くよりも職人的に働きたい、人が評価してくれる仕事よりも自分が納得できる仕事をしたい、給料の高い仕事よりも給料が低くてもやりがいのある仕事に就きたいという傾向も強まっている。

伝統的な経済学では、仕事は生活の効用を奪うものなので、余暇の時間が長い方が望ましいと考えてきた。しかし、現実の人々は、会社から強制的にやらされている仕事と、自らがモチベーションをもって推進している仕事を分けて、前者は経済学の言うとおりだが後者は求めてやりたいと考えている。人々は、日々の仕事の中で成長実感を得たいと望んでいる。

【コラム　注目される自発的で自由な働き方】

このような傾向を受け、自由な環境のなかで自分の創造性や可能性を高める働き方が注目されている。

○クリエイティブ・クラス

イノベーションを創造したり、リードできるナレッジ・ワーカーのこと。科学者、エンジニア、デザイナー、教育者、アーティスト、エンターテイナー、ベンチャー経営者な

どに多く、金銭的な報酬より内発的な興味で働き、場所と時間を固定する従来型の人事管理を嫌うことが特徴とされる。仕事は好きだが、遊びたいときは思い切り遊ぶ。このような働き方の結果として高所得の人が多いとされる。Ｔシャツで済む職種も多いため、「ブルーカラー」「ホワイトカラー」に対比させて、「ノーカラー（襟無し）」と呼ばれることもある。

アメリカのジョージ・メイソン大学のリチャード・フロリダ教授が、2002 年に「The Rise of the Creative Class」という本を出版し一気に注目を集めた。

○シャドー・ワーク

会社や部署で決められた役割とは別に、社員が自分の意思と裁量で行う仕事のこと。社員が内発的なモチベーションで働くことで企業も活性化する、クリエイティブな働き方として注目されている。一橋大学教授の一條和生氏らが企業組織におけるその重要性を提唱し、注目を集めた。ユニークなアイデアを生み出すために全社員に業務時間の 20%は業務外のことを課すアメリカのグーグルや、女性向け新車開発のアイデア出しのために「女性研究会」という非公式なグループを立ち上げた日産自動車の例などが組織的な実践事例として挙げられる。また、大ヒット商品となった、３Ｍの文具「ポスト・イット」は、開発者が「業務時間の 15%の範囲内で自由な研究をしてもよい」という社内ルールを活用して生まれたと言われている。

○インディペンデント・コントラクター（ＩＣ＝独立業務請負人）

ＮＰＯ法人インディペンデント・コントラクター協会によれば、ＩＣとは期限付きで専門性の高い仕事を請け負い、雇用契約ではなく業務単位の請負契約を複数の企業と結んで活動する独立・自立した個人のことを指す。いわばフリーエージェントであり、「雇わない、雇われない」ことが重要な要素とされている。サラリーマン経験で培ったノウハウを生かしＩＣとして独立する人達が多いと思われるが、組織の煩わしさを避け、やりがいのある働き方を求めるサラリーマンには打ってつけのワークスタイルと言えよう。

○ワーカーズ・コレクティブ

働く人達自身がお金を出し合って自主的に運営する協同組合のような組織であり、地域貢献型の事業を推進することを特徴としている。都内のワーカーズ・コレクティブを束ねる東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合では、ワーカーズ・コレクティブの働き方の特徴として次の３点を挙げている。

①さまざまな生活スタイルの人々が参加して地域に必要な機能を事業化し、暮らしやすい社会の実現をめざすこと。

②一人ひとりが労働者であるとともに経営者であり、メンバーは経営のすべてにかかわり責任をもつこと、つまり、雇われない働き方が重視されること。

③利潤のみを目的とせず、地域住民の利益を優先すること。

介護や子育て支援など、地域に貢献する新しい事業体として主婦等の女性の間に広がりつつある。

今後企業は、成長実感を与えるような職場を従業員に提供しなければ優秀な人材が確保できない状況になるだろう。今のところ、このような自由な働き方と企業の規律や利益との関係は明白ではないが、リチャード・フロリダ教授は、アメリカが豊かな国であるのは、国民の３０％が自発的な動機によって新しい仕事を創造しているクリエイティブ・クラスであるからだと指摘している。自由で自発的な働き方を求める動きは今後強まることが予想される。

６）グローバリゼーションと自己責任

⑴ グローバル化を背景に広がる社会不安

グローバル化が進むなかで、一国における問題が世界中を巻き込む事態にまで発展する傾向が一段と高まっている。

その象徴的な例がアメリカのサブプライムローン問題である。低所得者向けの信用度の低い住宅担保ローンが証券化され、これを組み入れた金融商品が世界の金融市場に広がったため、ローン返済の滞りが深刻化したことで、一挙に世界中に金融不安が拡大した。

また、食の安全問題も挙げられる。1980 年代後半にイギリスで発生したＢＳＥは 90 年代後半には欧州に拡大し、その後、日本やアメリカでもＢＳＥの感染牛が確認された。国内ではアメリカ産牛肉の輸入が禁止され、牛丼店などが大きな打撃を受けたことは記憶に新しい。アメリカ産牛肉については、牛の月齢や危険部位に関し輸入規制がかけられているが、これに反する牛肉が今でも時々発見され、不安は拭え切れない状況にある。そして最近は、中国産の食品が大きな問題となっている。今年初めには、中国産冷凍ギョウザによるメタミドホス中毒事件が発生、この事件の解明が進まないなかで今度は、中国産牛乳のメラミン混入問題が発覚した。中国産牛乳を原料とする加工食品は日本をはじめ多くの国々に出回っているため、国際問題にまで発展している。

加えて、日本国内でも昨年来、食肉偽装、消費期限切れ原材料の使用、産地偽装、賞味期限の改竄、事故米混入など、数えきれないほど食の偽装問題が相次いでおり、企業モラルの低下とともに食の不安はますます拡大している。

⑵ 広がる情報開示

このようななかで、消費者の間では食品の安全や品質を確認するため情報開示を求める声が高まっているが、これに対応して、食品の原材料、生産から流通に至るまでの情報開示に取り組む動きが活発化してきた。すでに食肉や野菜などの生鮮食品では、生産履歴を確認できるトレーサビリティシステムの構築が進み、また、メーカーが自発的に加工食品の材料原産地や加工日時などを商品パッケージへの表示や自社のホームページなどを通して開示するケースが増加している。行政サイドでは、農林水産省が加工食品の原産地の表示義務を拡大するためにＪＡＳ法を改定する方針を決定したほか、東京都は、都内で販売

される国内産冷凍食品の原産地表示を義務化する条例を 8 月に制定した（09 年 6 月全面施行）。

企業の情報開示については、バブル崩壊後の信用不安の高まりから、積極的に財務状況などを開示する傾向が強まり、近年はあらゆる企業活動や商品にまで対象が広がるようになってきた。しかし、食品の例を見れば明らかなように、経済活動のグローバル化のなかで品質が不透明な商品が増えており、情報開示のさらなる拡充が求められている。

(3) 購入前に商品内容をネットでチェックする消費者が増加

食品をはじめとした商品への不安が強まるなかで、購入前に商品内容をインターネットで調べる消費者が近年、増加している。総務省の調査によると、購入前に商品内容の情報を収集するという人の比率は約 80%、店頭でのチェックが多いものの、インターネットを活用した情報収集が目立っている。ショッピングサイトやメーカーサイトの閲覧を中心に、ネットの掲示板や個人のウェブサイトを参考にする人も少なくない。

総務省が世帯を対象に実施している「家計消費状況調査」によると、「ホームページの閲覧などネットで情報収集した世帯員がいる」という比率は増える傾向にあり、07 年調査では 43%となっている。また、「商品・サービスを購入するためにネットを通じて情報収集をした世帯員がいる」という比率は 32%にまで増加している。自己の生活防衛のため、インターネットをメインツールとした情報収集活動が今後さらに消費者の間に浸透していくことが予想される。

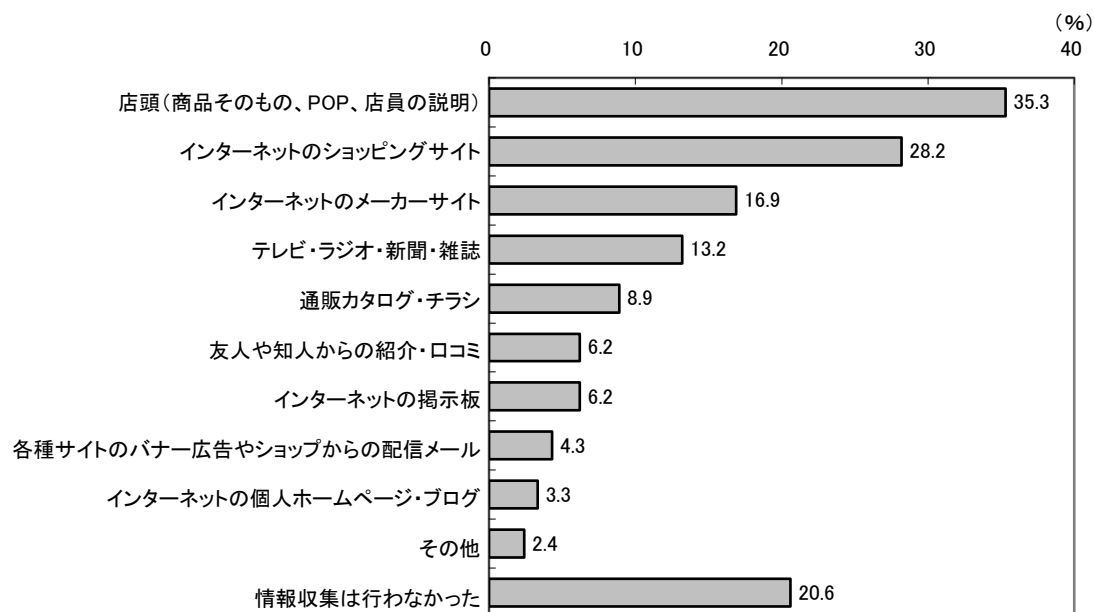
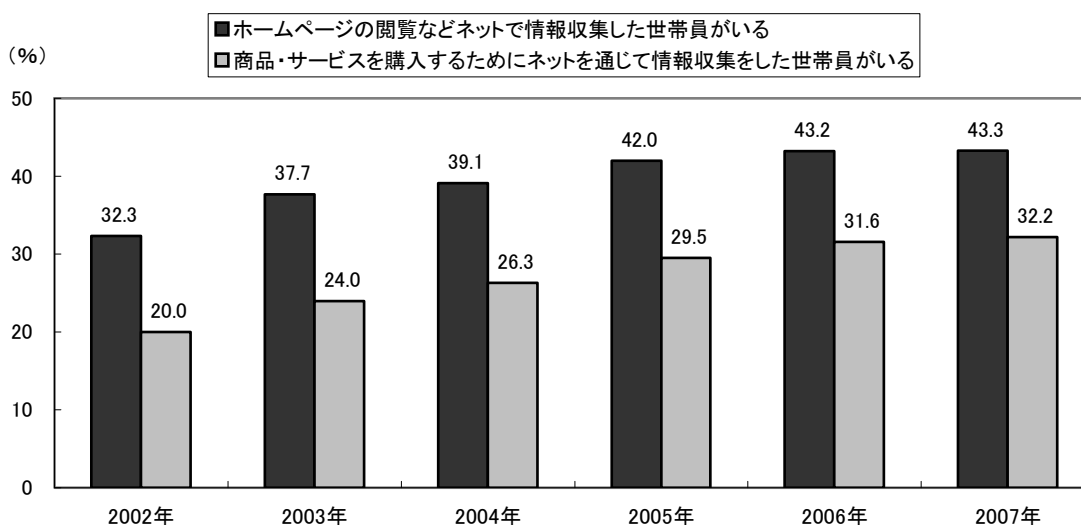
図 1-4-11　購入前の商品内容の情報収集

出典：「消費者のICTネットワーク利用状況調査」（総務省）。平成18年版情報通信白書より

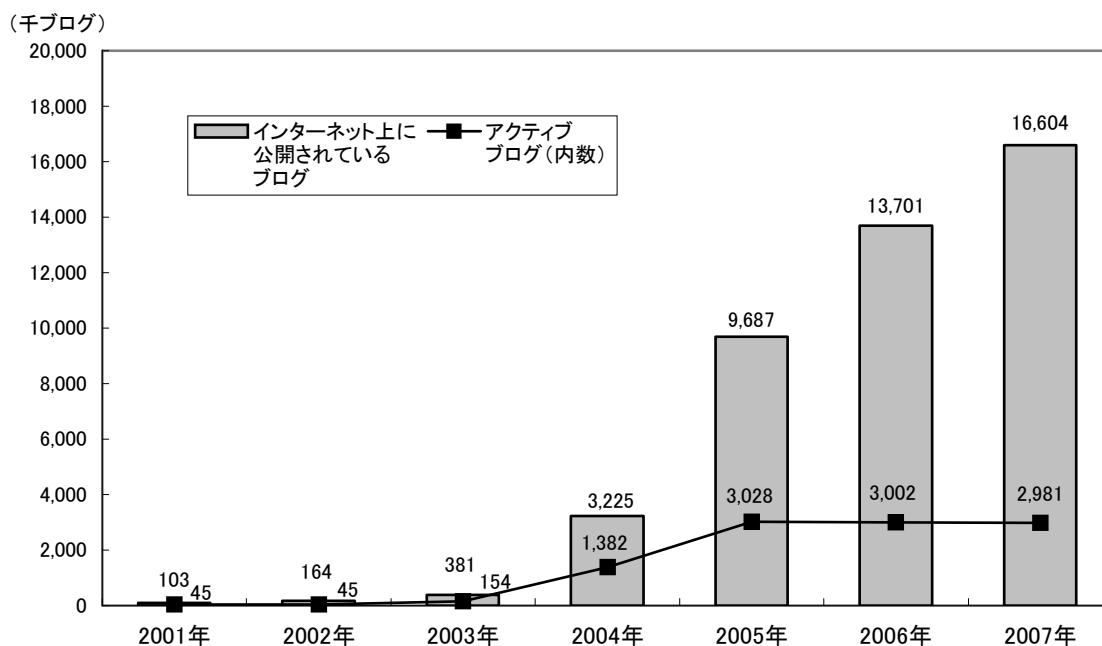
図 1-4-12　インターネットによる情報収集について

出典:「家計消費状況調査」(総務省)
注:各年とも、四半期に1回計4回実施した結果の平均値

７）個人の情報発信力の高まり

(1) ブログやＳＮＳの利用者が拡大

パソコン、携帯電話・ＰＨＳ、携帯情報端末、ゲーム機等を通じてのインターネット利用者数（全国 6 歳以上）は 2007 年末に 8,811 万人、インターネットの人口普及率は 69%にまで拡大している。近年、利用人口および人口当たりの普及率の伸びは頭打ちの状況にあるが、ほぼ飽和点に達したと見ていいだろう。また、ＦＴＴＨやＤＳＬ、ＣＡＴＶ、ＦＷＡのブロードバンドは、07 年末に合計で 2,830 万契約にのぼり、高速大容量のネット環境も拡充しつつある。

こうしたなかで、インターネットを利用して個人が情報発信をするサービス・ツールが数多く出現し、利用者数が大きく増加している。国内ブログ開設数は 04 年頃から急増、07 年 12 月現在で 1,660 万ブログに達しており、なお増える傾向にある。また、ＳＮＳ（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の利用者数は、ブログを上回る勢いで拡大しており、ＳＮＳの最大手「ミクシィ」の登録者数は 08 年 7 月に 1,500 万人を突破した。さらに、「YouTube」や「ニコニコ動画」など、音声付き動画を無料で提供するサービスの動画共有サイトが大人気を呼び、利用者数はこの１、2 年間で大幅に増加している。

図 1-4-13　国内ブログ数の推移

出典:「ブログの実態に関する調査研究」（総務省情報通信政策研究所）
注1：各年とも12月現在の数値
注2：アクティブブログとは、1ヵ月に1回以上、記事が更新されているブログ

(2) ネット社会のなかで個々人の影響力が増大

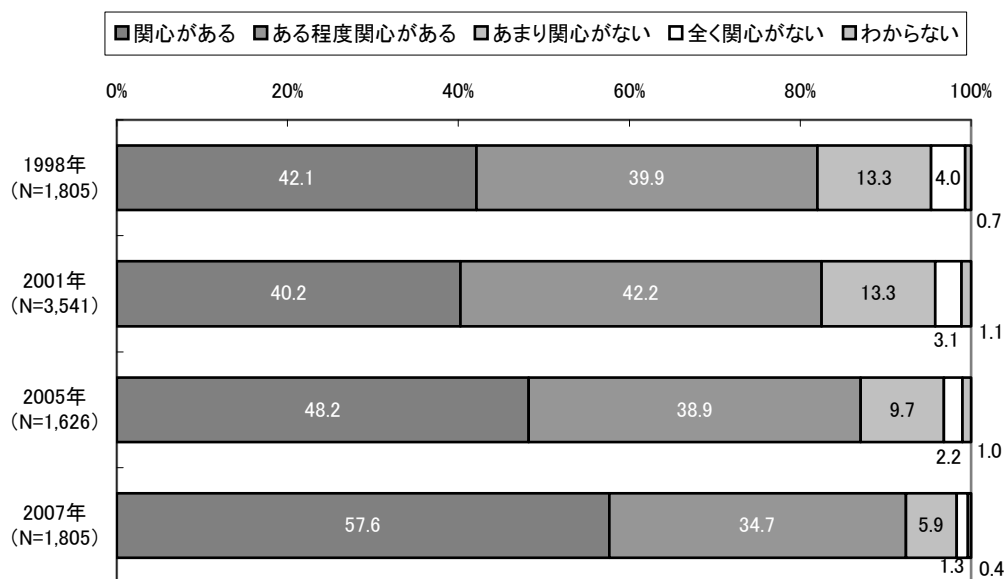
ブログやＳＮＳはこれまで、若者を中心に拡大してきたが、最近は、中高年層にも広がっている。特にＳＮＳは中高年向け専門サイトが相次ぎ登場し、各サイトの会員数は増え続けている。

このようなブログやＳＮＳなどの普及を背景に、個人の情報発信力が一段と高まっている。サイトの閲覧を通して、個々人が情報をまたたく間に広めることが可能な方向に向かっており、その意味では個人の社会的影響力はますます強まっていると言えよう。

８）環境志向、シンプル志向

(1) 高まる地球環境問題に対する関心

内閣府の「地球温暖化対策に関する世論調査」によると、地球環境問題に「関心がある」もしくは「ある程度関心がある」と回答した人の比率は 2007 年調査で 92％に達しており、1998 年調査（82％）に比べ 10 ポイント増加した。このうち、「関心がある」の比率は、07 年調査で 58％を占めており、98 年調査（42％）より 16 ポイントも上昇している。地球環境問題に対する関心度は一段と高まる傾向にある。

図 1-4-14　地球環境問題に対する関心度　（単一回答）

出典:「地球温暖化対策に関する世論調査」(内閣府)2007年8月調査
注:全国20歳以上の男女を対象

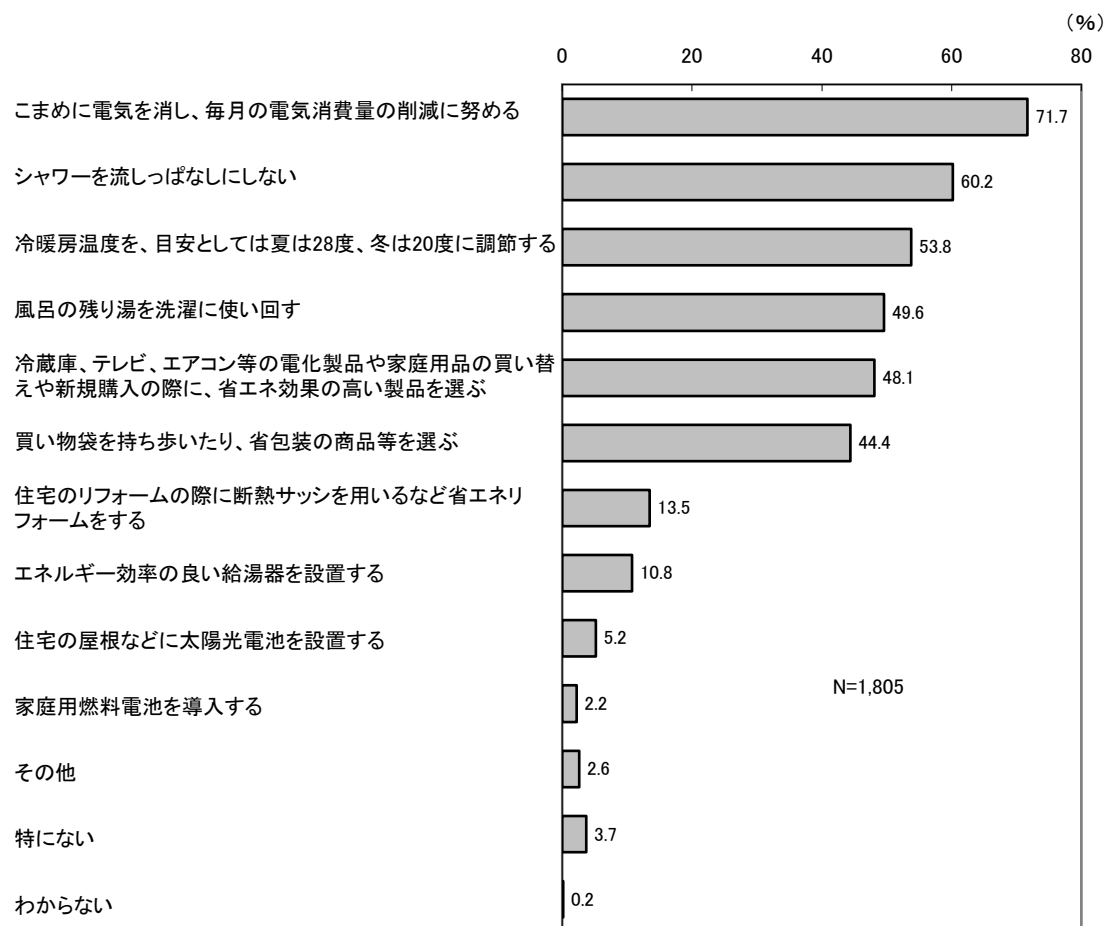
(2) 台頭するシンプルライフ志向

地球環境問題に対する関心の高まりを背景に、近年、あまり環境負荷をかけないシンプルな生き方を試みようとする傾向が強まっている。その一例としてロハス（ＬＯＨＡＳ: Lifestyles of Health and Sustainability）が挙げられる。健康に留意しつつ地球環境への負荷を極力軽減した持続可能な社会生活を心がけるアメリカで生まれたライフスタイルで、スローフードやスローライフと近似したコンセプトを持つ。ロハスの特徴は、頑固な清貧主義とは違い、健康や環境を大切にする日常の生活を、おしゃれやかっこよさ、楽しさという観点で捉え実践することにある。厳格な禁欲とは無縁な寛容性のあるナチュラルなライフスタイルという点で、日本をはじめとする先進国の多くの人たちの共感を呼び急速に浸透している。

このようなシンプルライフ志向の浸透とともに、普段の家庭生活のなかで、地球温暖化対策に取り組む人達が増加してきた。上記の内閣府の調査によると、家庭でできる何らかの地球温暖化対策に実際に取り組んでいる人は 96%に達している。具体的な例としては、「こまめに電気を消し、毎月の電気消費量の削減に努める」が 72%と最も多く、次いで、「シャワーは流しっぱなしにしない」(60%)、「冷暖房温度を、目安としては夏は 28 度、冬は 20 度に調節する」(54%)、「風呂の残り湯を洗濯に回す」(50%) と続いている。このほか、「省エネ効果の高い家電製品を選ぶ」(48%)、「買い物袋を持ち歩いたり、省包装の商品等を選ぶ」(44%) などが挙げられている。

このような消費者に対応するために、企業が提供する商品やサービスも環境に配慮した

ものが求められるし、その商品やサービスを提供するまでにかかった負荷についても評価の対象となってくるだろう。

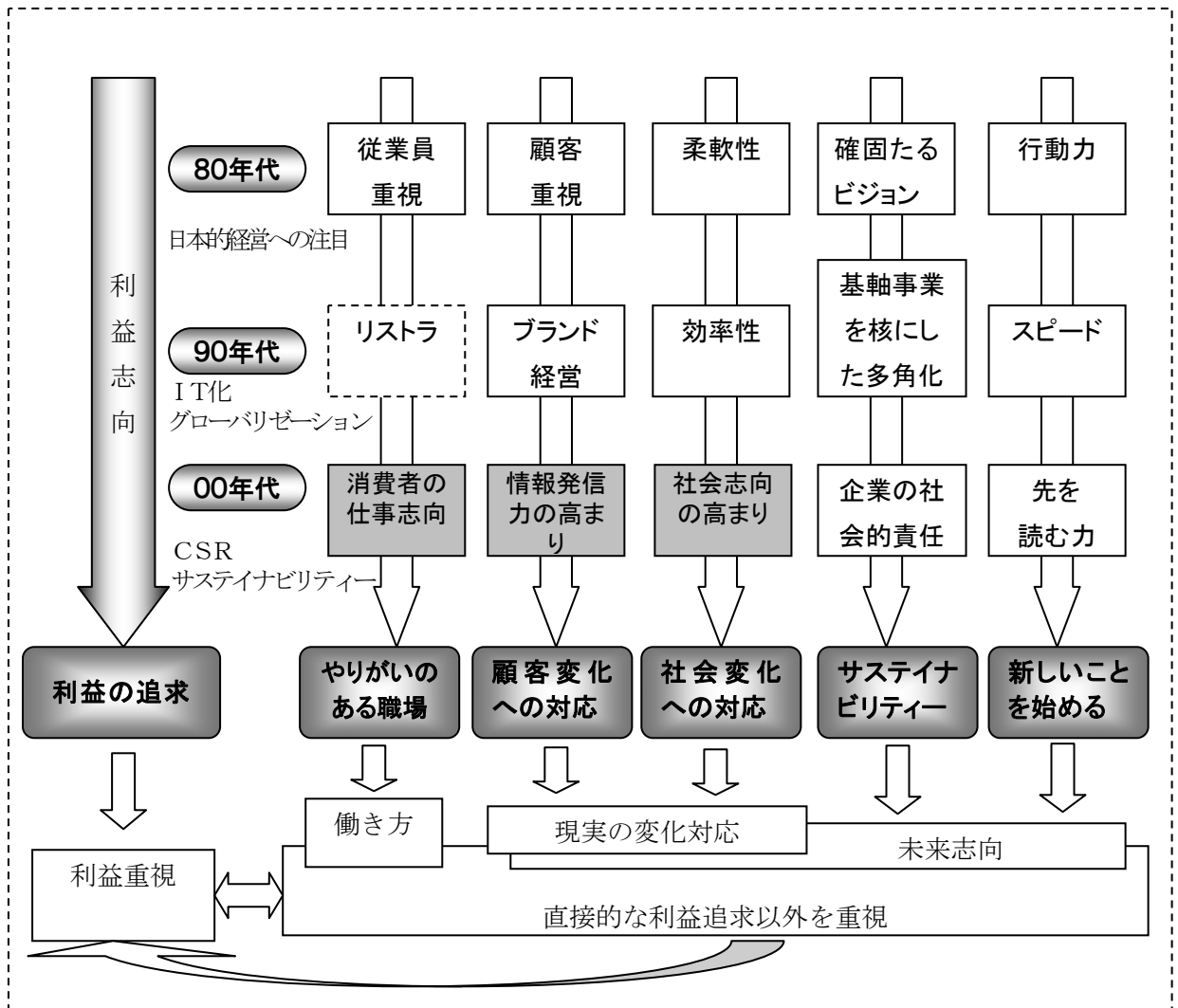
図 1-4-15　日頃、家庭で行っている地球温暖化対策（複数回答）

出典：「地球温暖化対策に関する世論調査」（内閣府）　2007年8月調査
　注：全国20歳以上の男女を対象

５．これからのエクセレントカンパニーの条件とは

ここまで、80 年代以降の経営論、サステイナビリティー、消費者の価値観変化の 3 つについてそれぞれ述べてきた。ここでは、それら 3 つの視点を統合して、これからのエクセレントカンパニーの条件を導き出したい。

80 年代のエクセレントカンパニーの議論の中で、エクセレントカンパニーの要素として挙げられたことは、利益志向に加え、従業員の尊重、顧客志向、柔軟性、確固たるビジョン、行動力にまとめられよう。

それらの要素が、時代の変化の中で、どのように変わってきたか、そこにサステイナビリティーの視点と、消費者の価値観変化の視点を加えてまとめたのが、図 1-5-1 である。

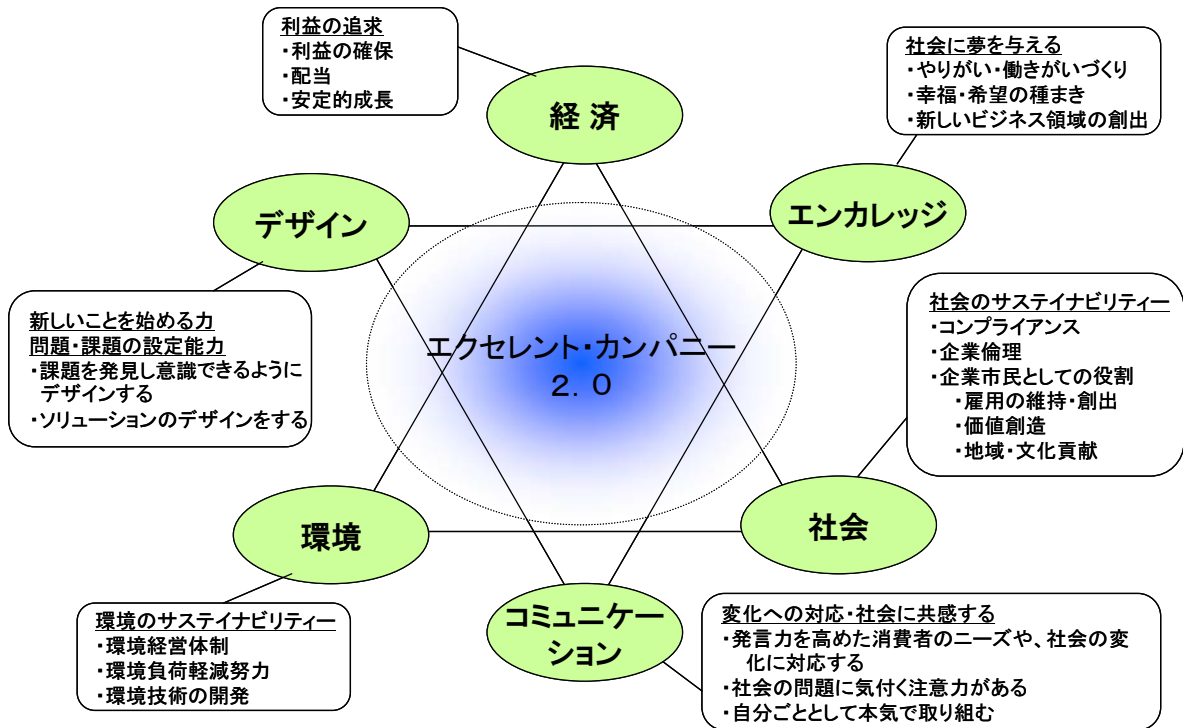
図 1-5-1　エクセレントカンパニーの要素の変遷

この図では要素を、大きく「利益重視」と「直接的な利益追求以外を重視」に分けた。しかし、「直接的な利益追求以外を重視」も中長期的には利益を最大化するために必要な要素であり、根本的には利益重視とは相反しない。その意味で一番下に右から左に向けての矢印がつけてある。

働き方は、80 年代には社員のモチベーションが高い企業ほど生産性が高まるという意味から、従業員の尊重が注目された。近年ではさらに、人々が生きがいや人生の充実感を感じる行動として、仕事がますます重要になってきており、企業にやりがいのある仕事や自由な働き方を求める気運が高まっていることからも重要視した。

90 年代以降の企業経営論では、激変する企業環境と見えにくくなった消費者ニーズの中で利益を上げるために、変化への対応がテーマとなった。ただし、変化への対応は、90 年代のＩＴ化やグローバリゼーションに対応することから、まだ実際には起きていないこと＝地球温暖化への対応やプラハラード『ネクスト・マーケット』にみられるような世界の経済格差の中で市場を創造することなど、次第に未来志向が強くなっている。リチャード・フロリダ『クリエイティブクラスの誕生』で述べられているように、新しいことを始める人材が求められているのも、そのためである。ここから、未来の課題を発見する能力や未来の社会をデザインする能力が求められる。

そして最後に、環境、社会のサステイナビリティーへの対応が世界的な合意として成り立ちつつある。

以上の考察から、これからのエクセレントカンパニーに求められる 6 つのポイントを仮説的に提案した。

図 1-5-2　エクセレントカンパニーの６つの評価ポイント

これからのエクセレントカンパニーに求められる６つのポイントとは、「経済」「環境」「社会」「エンカレッジ」「コミュニケーション」「デザイン」である。

「経済」とは、利益の追求という要素を指す。これまでの経営論の変遷でも、変質することなく最低限の責任であり続けている要素であり、これまでにみてきたように、一見対立するその他の要素も、最終的には利益の追求を補完するものでもあった重要なものである。具体的には、利益をあげることに加え、株主への配当や、安定的な成長などを含む。

「環境」とは、サステイナビリティーの要素のうち、地球環境のサステイナビリティーを指す。消費者の環境志向は確実に高まっており、その点からも環境のサステイナビリティーは、これからのエクセレントカンパニーを描く際の欠かせない要素である。具体的には、環境経営の体制、環境負荷削減のための取り組み、地球環境問題を解決するような技術やアイデア開発などが含まれる。

「社会」も、同じくサステイナビリティーの要素のうち、社会のサステイナビリティーを指す。環境志向と同様、消費者の社会志向の高まりを背景に第 1 章－３の中で述べたＣＳＲの 4 つの責任のうち、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任が含まれ、法令遵守、高い倫理観をもつこと、企業市民として役割を果たすことなど、多様な内容を含む要素である。

「エンカレッジ」とは、従業員の重視・尊重という要素が、消費者の価値観変化として、

仕事にやりがいや成長実感を求めていることと合わさってできた「やりがいのある職場の提供」という要素を指す。クリエイティブ・クラスが重要になるニューエコノミーの時代には、従業員の能力を最大限に引き出せない企業は競争力を持てず、働きがいがあり成長実感を与えることで内発的な動機を高く持てる職場を提供することが重要となる。働く人や社会に夢や活力を与える力のことを、エンカレッジ力と名づけた。

「コミュニケーション」は、変化への対応という要素から生まれている。消費者の潜在的なニーズや社会の変化に対応していけなければ、エクセレントカンパニーとして存続していくことはできない。つまり、消費者も含む社会に共感できる力が必要なのである。コミュニケーションといっても、単に情報の受発信を指すのではない。“彼はコミュニケーション能力が高い”というときの“コミュニケーション力”とは、人の気持ちを察して対応できたり、人のことも自分のことのように本気で考えることができる力である。同様に、ここでのコミュニケーション力は、社会で起きている問題に気づく細やかな注意力があり、それに対して自分のことのように本気で取り組むことができる能力を指す。

「デザイン」は、未来志向の中の、新しいことを始める力である。まだ起きていない社会の問題を発見し、それを取り組むべきアジェンダとして設定し、意識できるカタチにデザインし、その上で解決する考え方や仕組みをデザインする力のことである。単に、モノのデザインということではなく、ソリューションとしてのデザインをさす。例えば、花粉症などの病気の名前もそうだが、社会に起きている諸問題もそれが発見され、名付けられるまでは存在していることが認識されない。地球環境問題も、地球温暖化と CO2 の削減という言葉が開発されてはじめて取り組むべき課題として認識された。フェアトレード、カーボンオフセットなどの言葉も、問題を課題として顕在化させるためにデザインされたものである。先行きが不確実な社会の中で、これからのエクセレントカンパニーとして必要な力であろう。

以上が、これからのエクセレントカンパニーの 6 つの評価ポイントである。

とはいえ、これらの 6 つのポイントは企業の規模、業種によって経営層が重視する項目が異なるだろうし、消費者の側でも株主や経営者では利益の追求を重視する傾向にあり、若いサラリーマンでは働きがいのある職場を重視する傾向にあるかもしれない。専業主婦や買い物好きの人はニーズ対応を歓迎し、環境意識の高い子育て主婦はサステイナビリティーを重視しているかもしれない。

次の章では、これら 6 つのポイントが消費者にどのように評価されているのかを、インターネット調査により検証した。

第２章　企業を評価するポイントに関する分析

本インターネット調査の大きな目的は、企業評価の 6 つのポイントが消費者にとって受け入れられるものであるか、妥当性を検証することである。その中で企業が社会の中でどのような存在として認識されているのかも検証する。また、企業評価については、消費者のタイプによる企業評価パターンの違いや、企業の取り組み事例の評価を通じて、分析を深めていきたい。調査は、全国の 20 歳から 69 歳の男女１,000 名を対象に、インターネットで実施した。（調査票、調査概要は参考資料１、２として添付）

ここでは、調査の結果を交えながら、細かな論点も加えて報告する。アンケート全問に関する結果は参考資料２にまとめたので、ご参照いただきたい。

１．社会における企業の存在

第１章でみてきたように、元来、企業は利益を追求する主体であった（経営論の視点）。それが、社会状況・環境変化の中で、サステイナビリティーの視点から、企業の社会的責任を求める声が高まってきている。また、消費者個々人の価値観が変化する中で、企業に求められるものも変わっていく可能性が高い。実際に、消費者は社会における企業の存在・役割をどう捉えているのだろうか。

１）社会における企業の存在に対する認識

まず、消費者は、企業が社会の中でどのような力をもっていると考えているのだろうか。今回の調査で、「企業は社会の中で良い役割を果たしていると思うか」聞いたところ、企業の役割を肯定する意見（「そう思う」＋「ややそう思う」）が 60.1%にのぼり、否定的な意見（「あまりそう思わない」＋「そう思わない」合計は 10.9%）を大幅に上回った。

また、具体的に社会の中で良い役割を果たしていると思う企業名を 3 社まで挙げてもらったところ、8 割以上の人が、具体的な企業について良い役割を果たしていると感じている。

では、良い役割とは具体的にはどのようなことか。自らが企業名を挙げた企業について具体的な理由を分析すると、４つの理由に大別される。ひとつは、企業の事業活動そのものに対する評価である。つまり、商品やサービスの提供を通じて便利で豊かな社会にしていることや、生活に欠かせない商品やサービスを安定的に供給している、ということ自体を「良い役割」と認識している。2 つ目は、その企業の商品やサービスは日本の誇りである、希望を与えている、というような、精神的な支えを提供していることである。3 つ目は、地域への貢献など社会貢献活動の側面を評価するものである。最後が、地球環境問題への取り組みなどをはじめとする、社会的な課題解決のために取り組んでいるからということである。他には、日本経済を牽引しているというような経済・財務面での評価も見られた。

２）企業による社会的な課題の解決

そこで次に、実際に、企業の取り組みが具体的な社会的課題の解決にどの程度役立っていると認識されているかを検証したい。

本インターネット調査では、企業だけでなく、日本政府、国際機関、NPO・NGO、個人など、他の様々な主体について、環境問題、国内の社会問題、世界的な社会問題への取り組みに対する評価を尋ねた。

環境問題については、社会全体の問題意識が高まっており、また、企業の事業活動そのものが環境負荷を生み出すケースが多いため、企業も積極的に取り組み、また、その取り組みについて広告などを通じて積極的に社会に発信する企業も増え始めている。それを反映して、53.5%が企業の環境問題への取り組みを評価しており、NPO や政府など他の主体を引き離して最も高かった。

それに対して、少子高齢化や所得格差などの国内の社会問題については、企業の取り組みを評価した人は 23.5%で、日本政府が 37.9%と最も高く、次いで、取り組みが有効に機能している主体が（この中には）ない、という回答（30.6%）が高かった。

食糧・エネルギー問題や、貧困・伝染病などの世界的な社会問題については、、国際機関（53.1%）、NPO など（44.2%）、日本政府（39.3%）の順に高く、企業を評価する人は 24.3%であった。

環境問題のみならず、国内・世界の社会問題に関しても、企業の取り組みの有効性は比較的高く評価されており、「企業」は単なる利益を追求する存在ではなく、社会課題を解決する主体としても広く期待されていることがわかった。

３）「企業の役割・責任」に対する認識

次に、企業のあるべき姿として「企業の役割」や「企業の責任」について、消費者は企業はどこまで踏み込んで活動すべきだと考えているのかを訊いた。具体的には、「法律を守る」「利益をあげる、納税、雇用維持」、といった基礎的なことから、「利益還元のための社会貢献活動」「コストとしての社会的責任」、さらに「将来の利益のための投資としての社会的責任」や「存在基盤である地球環境や社会の永続のため」、「社会から存在を認められるため」というプロアクティブな社会との関わりまでを尋ねた。

その結果、大きく２つの山があることがわかる。一つ目のそして最も高い山は“コストにはなるが利益を社会に還元することは企業の義務である”という認識である。具体的には「利益還元のための社会貢献活動」（58.8%）が最も高く、「コストとしての社会的責任」も 41.6%と高い。二つ目の山は“企業が存続し認められるための必要条件である”という認識である。具体的には「存在基盤である地球環境や社会存続のため」（55.4%）が全体で２番目に高く、もうひとつ上の認識段階として設定した「社会的な責任を果たさない限りは

社会から認められない」も 33.2%と比較的高かった。

企業の役割は基礎的な内容で充分であるという意見は少なく、多くの人がそれ以上の役割を企業に求めている。しかしながら、社会的責任はコストという認識が強く、将来の利益につながる投資であるという認識には至っていない。

4）日本文化との関係性

80 年代の企業経営論で支持されたように、日本企業は短期的な利益追求よりも雇用の安定を確保する傾向にあった。また老舗企業は創業者の理念や社訓を守り、規制や行政による指導がなくても自ら高い倫理観をもち、社会を善くするために活動してきた。これからの時代にも日本企業は、外資系企業以上に社会を良くすることに貢献できるだろうか。

日本企業の倫理観や品格は外国の企業よりも高いと感じている人は 57.2%（「そう思う」＋「ややそう思う」）で、「そう思わない」人を大きく上回った。そう感じている人の中で、その倫理観や品格の高さが日本の価値観や日本文化の影響だと考えている人は、96.7%に達した。具体的にどのような価値観や文化が影響しているかを自由回答してもらった結果を分析すると、日本人の特性や日本文化の特徴が企業にも良い影響を与えていることがわかる。職人気質があり、品質へのこだわり、ものづくりのプライドをもっているという日本文化と産業の歴史の中で培われた、日本人の特徴を挙げる人が最も多かった。日本人の勤勉さ、真面目さ、几帳面さ、礼儀正しさ、思いやりなど、性格的な特徴を挙げる人も多く、他には、仏教・儒教の倫理観や武士道、恥の文化など日本文化からくる精神特性や、消費者の高い要求水準に応えているからといった理由が挙げられた。

企業への信頼感の背景として、日本文化を体現する存在として企業を捉えていることがある。日本の文化や価値観の良いと思う面が企業に影響を与え、その良さを体現してくれる存在としての企業に期待感を寄せているのだといえよう。

２．企業評価６つのポイントの検討

次に、第１章で明らかにしたこれからのエクセレントカンパニーの評価ポイント、「経済」「社会」「環境」「エンカレッジ」「コミュニケーション」「デザイン」について、消費者ががどのように評価しているのかを訊ねた。

1）重要度評価

まず、６つの企業評価ポイントに対応する内容を、それぞれ３項目ずつ（「社会」のみ、範囲が多岐に渡るため６項目）の選択肢として設け、その重要度を検証した。（表 2-2-1 参

照）

表 2-2-1　アンケートで設定した企業評価ポイントの選択肢

企業評価ポイント	具体的質問項目
経済	安定的に利益を出して企業が成長すること
	株価を上げて景気に貢献すること
	株主に高い配当を出し続けること
環境	ＣＯ２削減など、地球温暖化防止のための取り組みを強化すること
	地球環境問題の解決に役立つ技術を開発し普及させていること
	省エネやリサイクル活動に取り組んでいること
社会	経営者が高い倫理感を持つこと
	雇用を安定させること
	高齢者、外国人、障がい者、女性など多様な人々を雇用していること
	価格競争に優先して、安全・安心な製品やサービスを提供していること
	地域社会に貢献すること
	国や地域の文化に貢献すること
デザイン	規制の変更や撤廃により社会を変えていくこと
	環境や社会の問題を人々に常に意識させていること
	環境や社会問題の解決に個人が参加する仕組みを提供してくれること
エンカレッジ	社会の価値観を変えるような新しい商品・サービスを提供すること
	働く人にやりがいや夢を与えてくれること
	多様な働き方を提供し、社員のワークライフバランスに貢献していること
コミュニケーション力	産地表示やエコマークなどを積極的に取り入れていること
	社会・環境問題への取り組み方法に本気さが感じられること
	消費者の深いニーズや不安に敏感に気付き、対応すること

調査の結果、「雇用の安定」が最も高く（58.9％）、「働く人にやりがいや夢を与える」（55.7％）、「地球温暖化防止のための取り組みを強化する」(52.1％)が続いた。スコアが 20％に達しなかった項目は 3 項目（株価を上げて景気に貢献すること、規制の変更や撤廃により社会を変えていくこと、株主に高い配当を出し続けること）のみで、消費者が企業に多方面にわたり、多くのことを求めていることがわかる。

この結果を 6 つの評価ポイントの視点でみると、項目間のばらつきも小さく全体的に高いのが「環境」で、全体的にスコアが低いのが「経済」であった。「経済」の中では、「安定的に利益を出して成長すること」（26.3％）が最も高かった。「社会」は平均すると 2 番目に高いが、項目間でばらつきがある。その他の 3 つのポイントでは平均すると「エンカレッジ」、「コミュニケーション」、「デザイン」の順となり、それぞれ、「働く人にやりがい

や夢」（55.7%）、「社会環境問題への取り組み方法に本気さ」（40.5%）、「環境や社会の問題を常に意識させる」（30.3%）が最も高かった。

特に企業に求めたいこととして３つまで回答するスタイルでも、結果の傾向は大きくは変わらなかった。

次に、評価ポイントの重要度を企業が取り組んでいる具体的な事例についての消費者の評価を訊ねた。（ただし、「経済」については、企業活動の結果であり取り組み事例として抽出することが適切ではないので、「経済」以外の 5 つのポイントに対応する事例を使用した）。

５つのポイントごとに、事例を「非常に評価できる」と回答した人の割合が高い順に並べたのが表 2-2-2 である。

表 2-2-2　事例評価

事例		（%）
環境	廃棄物の削減、再使用、リサイクルなど資源循環に取り組んでいる	48.3
	本業の中で、環境問題を解決するような技術（やアイデア）を開発し、商品化している	48.1
	本業とは直接関係ないが、地球環境の改善のために貢献している	45.6
	本業を継続させる基盤として環境とビジネスが共生できるための活動を行なっている	41.1
	ビジネスの様々な過程で、環境への負荷を抑制するための取り組みを行なっている	40.3
社会	自社で原材料から商品にするまでを全て管理して、商品の安全性を高めている	43.0
	社員の多様性を尊重し、人権を尊重している	41.1
	自社のリスクを管理する体制や姿勢がある	39.2
	自社のインフラや技術を社会課題解決のために積極的に社会に提供している	35.8
	取引先との相互繁栄を目指している	29.6
	事業を継続していくために必要な消費者教育や啓発を行なっている	26.4
デザイン	社会や環境の課題を解決できるカタチにデザインして解決を実行している	36.3
	人々が社会・環境問題の解決に参加できる仕組みを提供している	33.5
	既存の規制の変更を求めるなど、消費者のより便利で快適な生活のために、社会変革を推し進めている	27.1
エンカレッジ	様々な状況の社員が時間や場所に縛られず、能力を発揮できる環境を整えている	43.1
	本業とは直接関係ないが、次世代の人材育成や芸術文化活動の支援などを行い、夢や活力のある社会づくりのために貢献している	35.2
	社員の創造性を刺激する環境を整えている	29.9
コミュニケーション	社会の声に気付く新しい仕組みを工夫している	37.2
	自社で自ら問題解決に対する目標をたて、他社への追随ではなく先導的に活動に取り組んでいる	36.0
	情報を「見える化」することで自社の取り組みを分かりやすく示している	30.7

企業に求めることとして高かった「環境」については、取り組みも高く評価されている傾向にある。

「デザイン」「エンカレッジ」「コミュニケーション」に関しては、企業に求めたいというスコアと事例評価スコアの間に乖離がある場合が見受けられる。事例の評価の方が大幅に高いケースとして、デザインの 2 項目がある。「環境や社会問題の解決に個人が参加する仕組みを提供する」ことは、企業に求めたいこととしては 23.9％であったが、「商品の購入代金の一部が寄付され地域の再生や環境保全、世界の貧困問題解決につながるキャンペーンの実施や、店頭での募金活動」という例を示した事例評価では、33.5％が非常に評価すると答えている。「規制の撤廃により社会を変革する」ことについても同様である（求めたい

ことでは 10.4%であるのに対し、事例評価では 27.1%が非常に評価している)。これは、具体的に事例を提示されると、内容がよく理解できたためだと考えられる。

逆に、求めたいことでのスコアと比較すると事例評価が低いものもある。例えば、仕事のやりがいについてである。エンカレッジの中の「働く人にやりがいや夢を与えてくれる」ということは、55.7%と多くの人が求めていることであった。しかし、具体的取り組みとして「社員の創造性を刺激する環境を整えている」という項目を設定をし、「業務時間の一部で社員が自分の好きな研究や活動ができる制度の導入、社内でアイデアを競う機会を設ける」という事例を提示したところ、非常に評価する人の割合は 29.9%に留まった。これは、働き方は変えたいが具体的な取り組みとして提示されると違和感があるのかもしれない。より総合的な変わり方が求められているのかもしれない。

また、この「求める内容」と「事例評価」の差異は、全ての消費者が必ずしも対象を正確に評価できるわけではないことを示唆している。様々な企業活動についての知識量や、日常生活の中での企業との接し方の違いなどにより、「企業を評価する力」には違いがあるからだ。そこで、次に調査対象者の知識や価値観による企業評価を行った。

３．企業評価のパターン分析

消費者の知識や価値観によって企業を評価するポイントは異なるだろうか。日常生活での企業との関わり方や、企業活動に対する知識などによって企業に何を求め、どのような視点で評価するかが異なってくると考えられる。

また、企業との関わり方のみならず、一人の人間は、生活をしていく上で様々な側面をもっている。商品やサービスを購入する「消費者」、株式を購入する「株主」、働く「労働者」、家庭・家族の一人としての「家庭人」、地域住民としての「市民・国民」、地球上に生きる人間としての「地球人」などである。本報告書では、これらの様々な側面をもちながら社会で生活する個々人の総称として「消費者」という言葉を用いているが、消費者には「消費」以外にも様々な側面があるのである。

そこで、消費者の生活意識や行動についての回答から、因子分析を行い、抽出された因子を用いてクラスター分析を行なうことで、消費者をいくつかのタイプに分類し、タイプごとに企業評価を比較することで、企業評価のパターンを分析した。

１）消費者のタイプ分類

消費者の様々な意識や行動についての回答から、因子分析により 6 因子を抽出し、その因子を用いて行なったクラスター分析の結果を用い、消費者を５つのクラスターに分類した。

（因子分析により抽出した６因子）

分析には、消費者の様々な意識や行動について質問したＱ１１～１３の選択肢を用いた。ただし、選択肢のうち、職業に関する事実（プロフィール）について確認した Q11－４、Q12－７～９の４つは除いた。主因子法で、因子数は固有値１以上として因子分析を行なった結果、「環境・社会高感度」「仕事優先」「家庭と消費」「安全・信頼志向」「経済・ビジネス関心」「メッセージ共感力」の６つの因子が抽出された（表 2-3-1 参照）。

表 2-3-1　消費者の意識行動項目による因子分析　－因子負荷量－

（対象：Q11～Q13　ただし Q11-4, Q12-7, 8, 9 を除く）

		第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	第 5 因子	第 6 因子
	固有値	1.15	1.14	0.94	0.86	0.82	0.66
	寄与率	5.48	5.45	4.49	4.10	3.89	3.14
	累積寄与率	5.48	10.93	15.42	19.52	23.41	26.55
Q13-5	環境問題には関心が高いほうだと思う	0.48	0.01	0.06	0.29	0.09	0.04
Q13-8	環境に配慮した商品ならば多少高くても購入する	0.42	-0.06	0.08	0.16	0.04	0.28
Q13-3	ボランティア活動などに、この数年間に参加した経験がある	0.41	0.03	0.07	-0.10	0.12	0.07
Q13-6	エコバッグを利用している／できるだけレジ袋は断っている	0.38	-0.09	0.36	-0.01	-0.08	-0.01
Q13-4	募金や寄付を過去1年以内にしたことがある	0.36	-0.02	0.18	0.04	0.09	0.14
Q12-2	仕事は収入よりもやりがいで選びたい	0.22	0.03	0.04	0.18	0.00	0.09
Q12-4	どちらかといえば仕事中心の生活をしている	0.04	0.81	-0.11	0.08	0.05	-0.06
Q12-3	どちらかといえば私生活中心の生活をしている	0.02	-0.49	0.26	0.04	0.00	-0.01
Q12-1	仕事のために私生活が犠牲になっても仕方がないと思う	-0.02	0.40	0.04	0.01	0.10	0.07
Q12-6	日々の買い物や調理、掃除洗濯などの家事をおこなっている	0.14	-0.15	0.53	0.08	-0.06	0.08
Q12-10	買い物をするのは楽しい、好きだ	0.06	0.05	0.42	0.17	-0.01	0.01
Q13-7	冷房の設定温度を高めにするよう心がけている	0.27	-0.06	0.32	0.07	0.01	0.06
Q12-5	友人よりも家族と過ごす方が好きだ	0.05	-0.09	0.20	0.06	0.05	0.09
Q13-2	商品の安全性にはかなり敏感である	0.20	-0.05	0.04	0.57	0.07	0.12
Q12-11	商品選びでは企業名を気にする	-0.03	0.03	0.15	0.39	0.06	0.08
Q13-1	不祥事を起こした企業の話題には関心が高い	0.04	0.03	0.13	0.36	0.16	0.02
Q11-1	日本経済新聞をほぼ毎日読む	0.08	0.03	-0.10	0.07	0.56	-0.02
Q11-2	日経ビジネスや東洋経済などのビジネス誌をよく読む	-0.02	0.14	-0.03	0.08	0.55	0.11
Q11-3	個人で株や投資信託を購入している	0.11	0.01	0.08	0.09	0.32	0.03
Q12-13	企業や経営者のビジョンに共感して商品を購入することがある	0.26	-0.01	0.07	0.14	0.10	0.64
Q12-12	商品の機能より、商品のもつ意味やストーリーに惹かれる	0.13	0.11	0.14	0.11	0.03	0.27
	因子解釈	環境・社会高感度	仕事優先	家庭と消費	安全・信頼志向	経済・ビジネス関心	メッセージ共感力

（凡例：＞0.7　＞0.4　＜-0.4）

これらの6因子を用い、クラスター分析を行い、独自性と分離性から、5クラスターが最適と判断した。「ソーシャルマインド層」「エコ主婦/夫」「ビジネス情報通」「仕事モード派」「低関与層」の5つである。

各クラスターの各因子の因子負荷量を図示したのが図 2-3-1 である。各クラスターの人数構成比は、図 2-3-2 の通りである。

図 2-3-1　各クラスターの因子負荷量

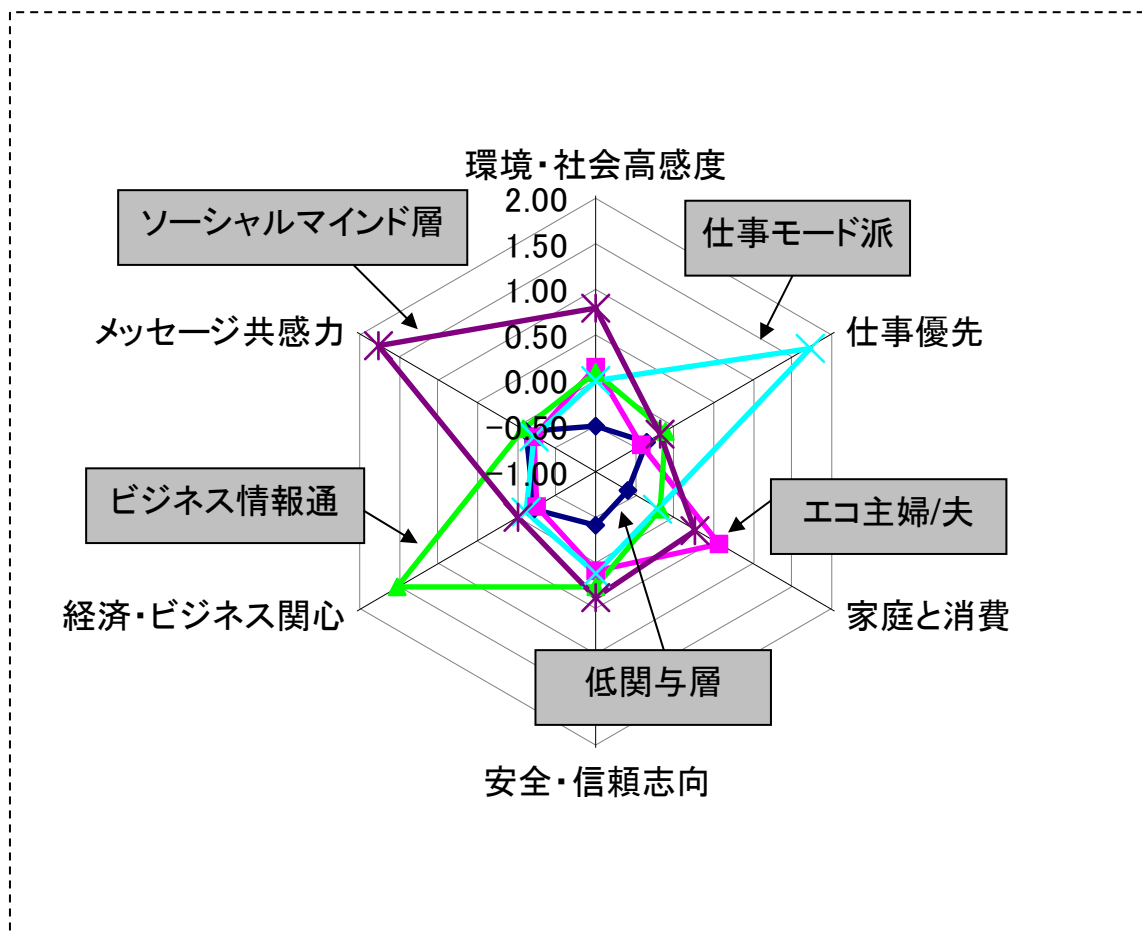
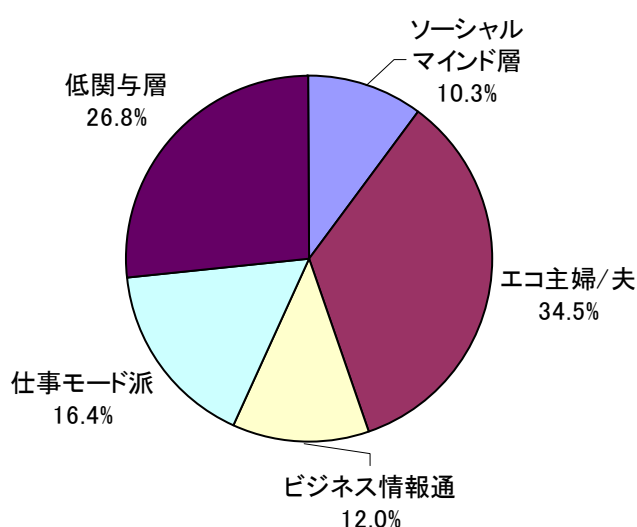



図 2-3-2　各クラスターの構成比

各クラスターのプロフィールは以下の通りである。

第１クラスター：ソーシャルマインド層　（10.3%）

全体の 10.3%でクラスターボリュームとしては最も少ない。

「メッセージ共感力」因子と「環境・社会高感度」因子が高いクラスターである。この２因子に関連する項目は軒並み高く、他の因子関連では「仕事は収入よりやりがいで選びたい」、「友人よりも家族と過ごす方が好きだ」は全クラスターの中で最も高くなっている。

属性では女性が 63.1%と男性を上回り、50 代・60 代の女性がそれぞれ 18.4%、16.5%と高い。職業別では、専業主婦が 28.2%と高く、パート主婦をあわせると 42.7%が主婦である。給与所得者(計)は 30.1%となっている。

様々な社会課題への取り組みについては、「個人」や「NPO」も高く評価する傾向にある。

今後の社会に望んでいることで、全体での順序と異なり高かったのは「生活の無駄を省く」「安全安心は自分で守る」という自己責任、「個人より社会全体の利益」などである。

第２クラスター：エコ主婦/夫　（34.5%）

全体の 34.5%を占める最大クラスターである。

6 因子のうち、「家庭と消費」因子が高く、この因子については全クラスターの中で最も高い。具体的には、「どちらかといえば私生活中心の生活」「家事を行なっている」「買い物をするのは楽しい、好きだ」「エコバックを利用している」「冷房の設定温度を高めに」といった項目が全体に比べ 10%以上高い。

属性の内訳をみると、女性が 71.9%と高く、性×年齢別では女性 30 代が多い。職業では、専業主婦が 34.2%、パート主婦が 14.8%で、クラスターの約半数が主婦である。

今後の社会として望むことの順序は、全体平均の傾向と大きく変わらないが、全体を 10%

以上上回っているのは「地球環境が改善している」「お互いの信頼が高まり気持ちを分かり合える」ことである。

第３クラスター：ビジネス情報通（12.0%）

６因子のうち、「経済・ビジネス関心」因子が高いクラスターである。

男性が 67.5%で女性を上回り、年齢では 60 代が 31.7%と高く、20 代は 12.5%で低い。職業では給与所得者（計）が 55.0%と高く、管理職や経営者では全クラスターの中で最も多いクラスターである。

様々な課題への取り組みに対する評価では、企業に加えて政府、経済団体を評価する傾向にある。

第４クラスター：仕事モード派　（16.4%）

「仕事優先」因子が高いクラスターである。項目でみると、「仕事中心の生活」が 93.9%、「仕事のために私生活が犠牲になっても仕方がない」が 25.6%と高い。他の因子に関連する項目では、「エコバックの利用」が全体を 10%以上下回っている。

属性構成は 67.1%が男性で、若い層が多い（20 代男性 17.1%、30 代男性 17.7%）。職業では給与所得者（計）が 73.2%と高く、男性若手サラリーマンが中心層である。

第５クラスター：低関与層　（26.8%）

どの因子も低い、低関与層である。因子に用いた意識・行動項目についてみると、全ての項目で、全体の平均値を下回り、「どちらかといえば私生活中心の生活」以外は、全体に比べ５%以上低くなっている。

このクラスターは男性の方が女性より多い。（男性 65%、女性 35%）。年齢でみると、20 代がやや多く、60 代がやや少ないが、比較的均等に分布している。性×年齢でみると、30 代女性が少なめである。

ここで注意したいのは、全ての主婦が「エコ主婦/夫」ではないということだ。主婦（パート主婦＋専業主婦の合計）については、「エコ主婦/夫」が半数を占め中心ではあるが（56.5%）、それ以外では意識の低い層と高い層に分かれている（低関与層 16.4%に対し、ソーシャルマインド層 14.7%と同数程度となっている）。その他、ビジネス情報通も 9.4%おり、必ずしもエコ主婦/夫ばかりではない。

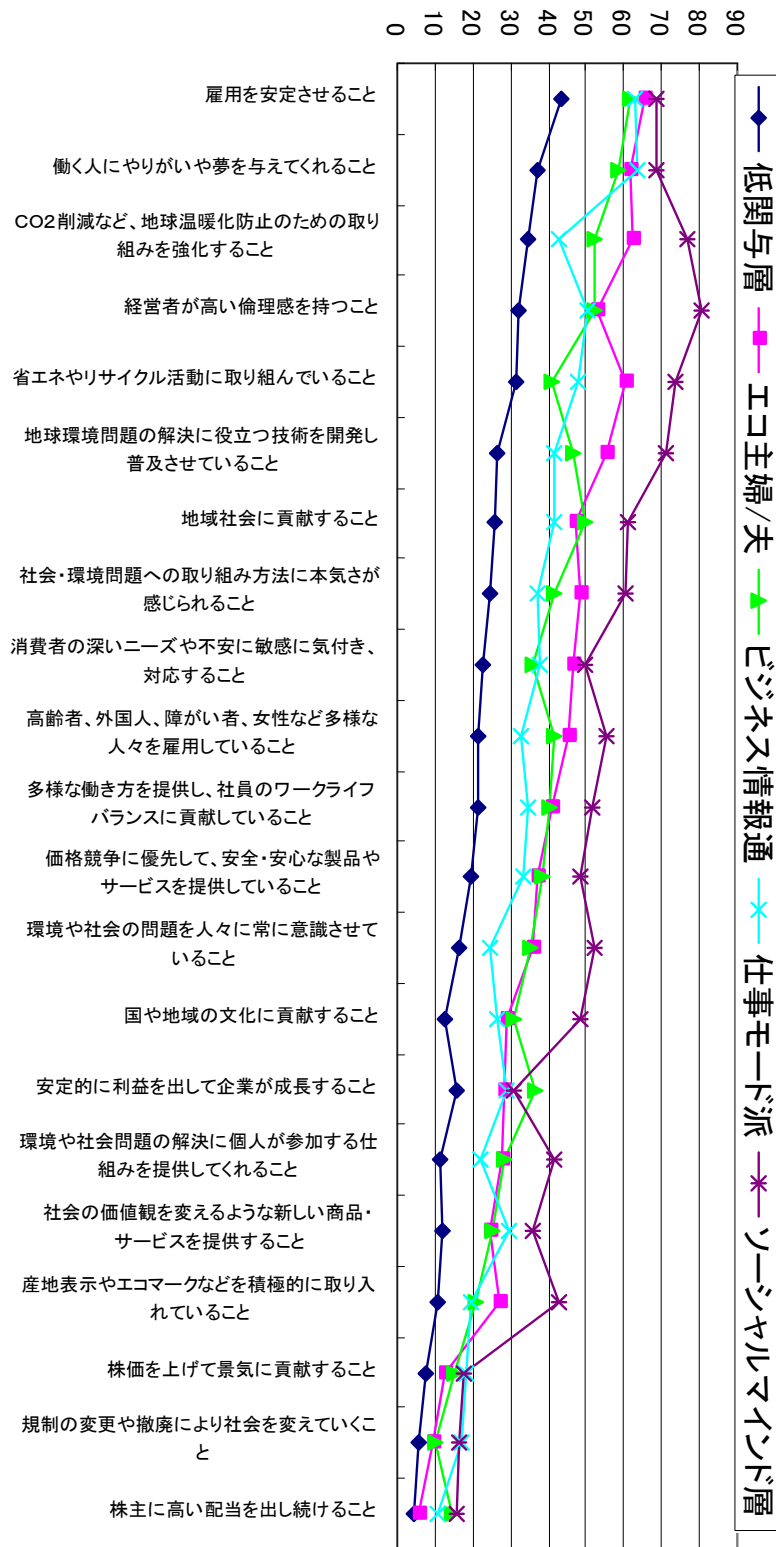
給与所得者(計)では、低関与層(29.6%)と仕事モード派(27.5%)が２大ボリューム層であり、エコ主婦/夫 (20.6%) が続く。サラリーマンであるがビジネス情報通は 15.1%にとどまり、ソーシャルマインド層は 7.1%であった。

２）消費者のタイプによる評価の違い

次に、これらの 5 つの消費者タイプごとに求める企業像というのは違うのかどうかをみていきたい。

・ 成熟度の違い（ソーシャルマインド層と低関与層の大差）

5 クラスターごとに、先程の企業評価の 6 軸に沿って企業に求めることを尋ねた結果を比較した結果が図 2-3-3 である。全体でのスコアの高い項目順に並んでいる。

図 2-3-3　クラスター別　企業評価

結果をみると、低関与層とソーシャルマインド層の反応に格差があることがわかる。低関与層は、全ての項目において、全クラスターの中でもっとも反応スコアが低く、それに対してソーシャルマインド層は、ほぼ全ての項目において最も高い。(「安定的に利益を出して成長する」ではビジネス情報通層、「株価を上げて景気貢献」「規制変更により社会を変革」では仕事モード派の方が高いが、スコアの差はいずれも小さい)。

・クラスターによる企業評価のパターン

今述べたように、5つのクラスターごとの企業に求めることは、ソーシャルマインド層が全体に高く、低関与層が全体に低く、その間に、他の 3 つのクラスターが位置しているのが大きな構図であり、クラスターによって、企業に求めることの重要度が大幅に異なるということはなかった。

しかし、もう少し仔細に結果をみてみると、クラスターによって傾向に差が存在する。そこで、全体平均スコアとの比較を通じて、企業評価のパターンの違いを分析していく。

6 軸にそって企業に求めることを尋ねた結果を、クラスター別に全体平均スコアと比較したのが表 2-3-2 である。

表 2-3-2　クラスター別　企業に求めたいこと（全体平均との比較）

企業に求めたいこと		%	ソーシャルマインド層	エコ主婦/夫	ビジネス情報通	仕事モード派	低関与層
		100.0	n=103	n=345	n=120	n=164	n=268
経済	安定的に利益を出して企業が成長すること	26.3			◎		
	株価を上げて景気に貢献すること	12.9				○	
	株主に高い配当を出し続けること	8.1	◎		○		
環境	ＣＯ２削減など、地球温暖化防止のための取り組みを強化すること	52.1	◎	◎			
	地球環境問題の解決に役立つ技術を開発し普及させていること	45.8	◎	○			
	省エネやリサイクル活動に取り組んでいること	49.7	◎	◎			
社会	経営者が高い倫理感を持つこと	49.8	◎				
	雇用を安定させること	58.9	◎	○			
	高齢者、外国人、障がい者、女性など多様な人々を雇用していること	37.5	◎	○			
	価格競争に優先して、安全・安心な製品やサービスを提供していること	33.3	◎				
	地域社会に貢献すること	42.3	◎		○		
	国や地域の文化に貢献すること	26.3	◎				
デザイン力	規制の変更や撤廃により社会を変えていくこと	10.4	○			○	
	環境や社会の問題を人々に常に意識させていること	30.3	◎	○			
	環境や社会問題の解決に個人が参加する仕組みを提供してくれること	23.9	◎				
エンカレッジカ	社会の価値観を変えるような新しい商品・サービスを提供すること	23.2	◎			○	
	働く人にやりがいや夢を与えてくれること	55.7	◎	○		○	
	多様な働き方を提供し、社員のワークライフバランスに貢献していること	35.8	◎	○			
コミュニケーション力	産地表示やエコマークなどを積極的に取り入れていること	22.4	◎				
	社会・環境問題への取り組み方法に本気さが感じられること	40.5	◎	○			
	消費者の深いニーズや不安に敏感に気付き、対応すること	37.7	◎	○			

◎：全体平均＋10％以上、○：全体平均＋５％以上

まず、エコ主婦/夫クラスターは、「環境」に関わる 3 項目の全てで、全体平均より５％以上高くなっている。そして、本章２．２）で評価軸の構造について分析した際にも述べたように、デザインやコミュニケーションの中でも社会・環境問題へ取り組むことに関する項目を同様に高く評価している。

また、雇用の安定、多様な人材の雇用という「社会」項目と、働きがい、ワークライフ

バランスといった「エンカレッジ」項目という働くこと関連項目も高い。

このように、全体分析で述べたように、評価構造が 6 軸ではなく、3 つの点にまとまって認識する傾向にある。しかし、もう 3 点のうちの 1 点である「経済」に関しては、スコアは平均並みで特に強く求めていない。

もう一つの特徴として、「消費者の深いニーズや不安に敏感に気付き、対応すること」のスコアも高く、日々家事を行ない、お買い物好きの消費者としての視点が企業を評価する際に大きな意味をもっていることが伺える。

具体的な取り組み事例の評価では、上記の傾向を反映して、環境関連や働くこと関連事例の高評価とあわせて、消費者ニーズの一つであろう「商品の安全性」への取り組みも高く評価している。また環境関連事例では、本業との関連性はあまり考慮されていない。

このクラスターは「企業」を、商品やサービスを提供している主体として、そして、（自分または自分の家族が）働く場として、つまり、自分自身の日常生活に関わる存在として企業を捉えているのである。この層が環境への取り組みに対して要求が高いことは、一つ興味深いことであり、彼らは、地球環境問題を日常生活の中の問題として身近に認識していることを示唆している。

次にビジネス情報通である。全体スコアと比較して目立つのは、「経済」項目への要求の高さである。「安定的利益で企業が成長する」については、ソーシャルマインド層よりも高く、全クラスターの中で最も高い。

また具体的事例の評価結果について、「評価できる（計）」（非常に評価できる＋ある程度評価できる）のスコアを全体平均と比較すると、ビジネス情報通は、「本業の中で環境問題を解決するような技術の開発・普及」「本業を継続させる基盤として環境とビジネスの共生」「自社のインフラや技術を課題解決のために積極的に提供」「事業を継続するために必要な消費者教育」など本業との関係性がある活動を高く評価していることがわかる。つまり、事業と関連のある、本業に近いところでの様々な取り組みが、財務的な成長にもつながると考えていることが伺える。

ビジネス情報通にとっては、企業とは「利益を追求する経済主体」であるという認識であることがわかる。

次に、仕事モード派はどうだろうか。仕事中心の生活をしている彼らは、やはり「働く人にやりがいや夢を与えてくれること」を高く求めている。また、「規制の変更による社会変革」や、「社会の価値観を変えるような新しい商品の提供」のような社会変革についての評価も高く、企業に社会を変えていくことを求めている。

しかし、事例評価の結果をみると、平均と比較して特に目立って高いものはなく、「やりがい」に関連すると想定した社員の創造性刺激や、能力を発揮できる環境の整備などの事例も、全体平均と大きく変わらない、または低い結果となった。

これは、この層にとっては、「社会における企業」と「自分の生活に関係する企業」との間に距離感があることを示唆している。

この層は、これからの社会のあり方に対する希望では、「やりがい」「職場の信頼感が高まる」や「みんなが共通して憧れる目標がみつかる」「経済的により一層豊かになる」ことを全体平均より強く望んでいる。社会に対してはそのような希望をもっており、企業にはそのための役割を望んでいる。その一方で、企業の取り組み事例として、創造性や能力など自分自身の素質に関わることになるとあまり評価はしていない。職場自体の信頼感など他力本願な部分への希望が強いと考えることができよう。企業は、社会においては、社会を変えていく存在で、やりがいを与えてくれることを望んでいるが、自分とは関わりのないところで社会を変えて欲しい、というように、自分にとっての企業と社会にとっての企業に乖離が生じている。

最後にソーシャルマインド層である。これまでも述べたように、ソーシャルマインド層は企業に求めることの項目において全体的に高いスコアを示している。その中で、最もスコアが高く、他のクラスターとの開きも大きいのは、「経営者の高い倫理観」である。

具体事例評価では、このクラスターの「評価できる（計)」(非常に評価できる＋ある程度評価できる）スコアを全体平均と比較して 10%以上高いものには、「社員の多様性、人権の尊重」、「取引先との相互繁栄」があり、「経営者の高い倫理観」を強く求めていることを反映している。

このクラスターは、企業を「社会的な存在として」捉え、それを求めている。

以上から、クラスターによって企業をどのような存在として捉えているか、傾向の違いをまとめると、以下のようになる。

- エコ主婦/夫　：日常生活に関わる存在としての企業
- ビジネス情報通　：経済主体（利益追求主体）としての企業
- 仕事モード派：　労働の場としての企業、社会を変革する主体としての企業
- ソーシャルマインド層　：社会的存在としての企業

このように、価値観や行動の違う消費者のタイプによって、企業をどのような存在と捉えているかの傾向が異なり、そのため、求めるエクセレントカンパニー像も異なっている。

企業が社会に存在する目的として最も根本であると考えられる「企業にとっては利益追求が重要である」という考え方を比較的支持しているのは、ソーシャルマインド層とビジネス情報通層だけで、他のクラスターは別の面を捉えている。

これからの企業のあり方を考える上で、注目すべきターゲットは「ソーシャルマインド層」であろう。

当初の想定では、5つのクラスターは程度(レベル)の差ではなく、反応する分野など質の差として把握できると考えていたが、結果としては程度の差として現れることとなった。

ソーシャルマインド層はボリュームとしては大きくないが、彼らの企業の捉え方が先導的になっており、この層の認識が他の層に波及・浸透していくだろう。彼らは「経営者の高い倫理観」や地球環境問題への対応などを特に強く求めている。企業は、直接的に利益追求を求めるだけでなく、より広い視野で企業活動をしていくことがエクセレントカンパニーとして消費者から認められることになるだろう。

第３章　先導的企業に関するデータ

１．選定企業

これまでみてきたような、エクセレントカンパニーとしての６つのポイントを、実在する企業はどのように備えているのであろうか。ここでは「先導的企業」の現状をまとめ、そこから、エクセレントカンパニー像について考察する。

先導的企業を選定するにあたっては、次のことを考慮した。

- ・ 各種ランキング・調査・表彰制度で評価されている先導的企業であること
- ・ 業種により直面する課題、消費者との接点などが異なることが想定されるため、複数の業種から抽出すると同時に、業種の特徴をとらえるためにも、一業種より複数社抽出する。
- ・ 具体的な実績や取組事例がある
- ・ 企業活動に関するデータ・情報が入手可能である

これらを考慮した上で選定企業候補リストを作成し、最終的に「社会文化の変化と企業経営の進化に関する研究委員会」の中で、表 3-1-1 に挙げる 13 社を、今回の調査で取り上げる企業として選定した。製造業でも食品企業や化学、鉄鋼などの素材メーカー、部品メーカー、サービス業でも金融、通信、電力・ガス、外食など、含まれていない産業も多く、産業全体を網羅していない。これは全企業業種を評価する目的ではなく、6 つの評価ポイントの実施状況を実例から探ることを目的に作成するためである。

表 3-1-1　選定企業リスト

業種	企業名	評価状況や取組事例
飲料･アルコール飲料	キリンホールディングス	森林保全活動、スポーツ支援など
	サッポロビール	CSR プラス大賞受賞。 カーボンフットプリント商品の発売、協働契約栽培の実施
製薬	武田薬品工業	Newsweek、日経 PRISM などランキングで上位。 優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献
化粧品･トイレタリー	花王	Newsweekランキング上位。 育児介護のための在宅勤務制度の導入
	資生堂	経営倫理努力賞受賞。 「資生堂グループ･サプライヤー行動基準」の策定など
家電･電気機器	シャープ	Newsweek(CSR)などランキングで上位。 亀山工場における環境配慮や地域への貢献。
	松下電器産業（パナソニック）	Newsweek(CSR)などランキングで上位。 在宅勤務制度の導入や、グリーン商品の開発販売。
自動車	トヨタ自動車	Forbes、Newsweek など各種ランキングで上位。 ハイブリッド車の開発販売など
	本田技研工業	Forbes、Newsweek（CSR）など各種ランキングで上位。 ハイブリッド車の開発販売など
運輸	日本通運	日経環境経営度ランキング運輸部門上位。 反復利用が可能な梱包資材の開発、利用など。
	ヤマトホールディングス（ヤマト運輸）	日経企業イメージ「社会の変化に対応できる」ランキング上位。 小学生を対象に、仕事の仕組みや環境の取り組みを説明する出張授業を開催。
流通	イオン	Newsweek(CSR)などでランキング上位。 地域のボランティア団体などを支援するキャンペーンの実施
	セブン＆アイホールディングス	日経企業イメージ「社会の変化に対応できる」ランキング上位。 災害時等に店舗を窓口として活用する活動を実施。

＊ 企業の並び順は、日本標準産業分類における該当業種の順に従って業種を列記し、業種内は企業名の 50 音順とした。以下では、この並び順で進めていく。

＊ Newsweek は「Newsweek 世界企業ランキング」、Newsweek（CSR）は「Newsweek CSR 優良企業ランキング」、Forbes は「Forbes 世界のリーディングカンパニー」を指す。

２．企業一覧

これらの 13 社について、定量データと定性情報という 2 つの視点から企業の現状に関する情報を一覧にした。６つの評価ポイントのうち、数量化になじむものについては極力数字を集めたが、社会的貢献、デザインなどの分野では具体的な企業の取り組みを記述することにした。

１）定量データ

一つ目は、客観的な定量データである。エクセレントカンパニーの評価基準の 6 軸のうちの「経済」「社会」「環境」に関して、実績や取り組みに関する数字をまとめた。

以下、取り上げた項目について説明する。
＜経済関連データ＞
財務分析において重視される項目をとりあげた。サステイナブルであるかという視点に留意し、売上伸長率や利益に関しては、5 年間という時間の幅を設けた。
ＲＯＥ[1]については、金融を除く上場企業の全産業平均は 9.02%、製造業平均 9.75%、非製造業平均 7.61%であり（2006 年度－日経NEEDSデータ)、データを読む際の基準となろう。配当性向[2]については、日本企業平均の配当性向は 25%前後、欧米では 30%前後と言われる。一般に、新たな投資を必要とする成長産業は低く、あまり投資の必要のない成熟産業は高い。
経済データを総合的に客観的にみるための補足として、Forbes 社の世界のリーディングカンパニーのランキングを補足した。

＜社会関連データ＞
経営の独立性、雇用に関する多様性、社員のワークライフバランスの実現可能性、社会への貢献度などを把握するために必要な項目を抽出した。平均勤続年数と新卒社員の定着率は、絶対値もさることながら、男女の差に注目することで、雇用の多様性やワークライフバランス施策の充実度を把握できよう。障がい者雇用比率については、「障害者の雇用の促進等に関する法律」における一般民間企業の「法定雇用率」は 1.8%である。
働きやすさに関する客観データとして、日経新聞社の「働きやすい会社ランキング」を

---

[1] 「当期純利益／株主資本×100」で算出される。株主資本を使ってどれだけ利益を上げたかを見る、投資の利益効率に関する指標。
[2] 「配当金支払額／当期純利益×100」で算定。配当性向が高いほど株主への利益還元率が高いことを示す。逆に、配当性向が低いほど内部留保が高いということであり、投資力も高まるということになる。

補足した。

＜環境関連データ＞

環境保全コスト・経済効果については、企業によって対象としている範囲も異なり、評価指標として比較するのは難しい面もあるが、規模感を知るためにも各社が発表している金額を表記した。

環境に関する総合的な客観データとして、日経新聞社の「環境経営度調査」のランキングを補足した。

事務用品等のグリーン購入比率とは、購入した事務用品等のうち、「エコマーク」「グリーン購入法」などに適合している製品の割合を指す。

＜統合型ランキング＞

最後に、客観データを補足する意味で、「経済」「社会」「環境」の視点から企業を評価している既存ランキングにおけるランキングおよびスコアを追記した。ここでは日経PRISM、Newsweek 世界企業ランキング、NewsweekCSR 優良企業ランキングの３つをとりあげた。なお各種ランキングの概要・調査方法については表 1-3-４を参照のこと。

13 社についてこれらのデータを一覧表としてまとめた。

表 3-2-1 企業の定量データ一覧

各指標 企業名	経済関連（07年度連結ベース）								社会関連											環境関連					統合型ランキング		
	売上高 実績	売上高 伸長率（02年度比）	営業利益 ＊最近5年間の赤字の有無	純利益 ＊最近5年間の赤字の有無	総資産	ROE	配当性向	Forbes世界のリーディング・カンパニー（2008）	社外取締役数	女性役員数	女性管理職比率	女性従業員比率（正社員）	平均勤続年数	新卒社員の3年後の定着率（2004年新卒入社者）	平均年間給与（正社員）	育児介護休暇取得者数（正社員）	障害者雇用比率（正社員）	社会貢献活動支出額	日経「働きやすい会社」2008	環境保全コスト・経済効果	ISO14001の取得事業所割合	事務用品等のグリーン購入比率	原材料のグリーン調達制度の有無	日経「経営環境度調査」2007	日経PRISM2007	Newsweek世界企業ランキング2008	Newsweek CSR優良企業ランキング2008
キリンホールディングス	1兆8,011億円	13.8%	1,260億円 ＊無	667億円 ＊無	2兆4,696億円	6.5%	30.1%	554位	3人 （07年度）	0人 （08年度）	2.2% （07年6月＊キリンビール）	22.5% （06年度＊キリンビール）	男性16.7年 女性14.8年 全体16.3年 （06年度＊キリンビール）	男性94.3% 女性81.5% ＊キリンビール	882万円 （06年度＊キリンビール）	90人 （06年度＊キリンビール）	2.01% （06年度＊キリンビール）	8億円 （05年度＊キリンビール）	[総合40位] 581.88	コスト：127億円 （07年度）	国内43.0% 国外50.0%	95.0% （06年度＊キリンビール）	無	[製造業121位]　445	[総合275位] 644	[総合390位] 70.7	[総合218位] キリンビール　65.7
サッポロホールディングス	4,490億円	△12.3%	123億円 ＊無	55億円 ＊無	5,618億円	4.6%	35.5%	2000位以下	3人 （08年度）	0人 （08年度）	1.4% （07年＊グループ全体）	10.3% （06年度＊サッポロビール）	男性19.4年 女性17.2年 全体19.1年 （06年度＊サッポロビール）	男性75.0% 女性50.0% ＊サッポロビール	818万 （07年度＊サッポロホールディングス）	12人 （07年度＊グループ全体）	2.28% （07年12月＊グループ全体）		150位以下	コスト：47億円 効果：20億円 （06年度＊サッポロビール）	国内38.0% ＊サッポロビール	83.5% （06年度＊サッポロホールディングスとサッポロビールの合計）	有 ＊サッポロビール	製造業150位以下	300位以下	500位以下	250位以下
武田薬品工業	1兆3,748億円	31.4%	4,231億円 ＊無	3,554億円 ＊無	2兆8,492億円	15.1%	40.1%	298位	0人 （08年度）	0人 （08年度）			全体17.2年 （07年度）		993万円 （07年度）		1.99% （07年度）		[総合87位] 522.91	コスト：23億円 効果：約2.2億円 （06年度＊集計範囲は大阪工場、光工場、筑波地区研究部門）	国内100.0% ＊全生産事業所			[製造業123位]　444	[総合4位] 944	500位以下	250位以下
花王	1兆3,185億円	52.4%	1,162億円 ＊無	665億円 ＊無	1兆2,326億円	11.7%	44.1%	694位	2人 （07年度）	0人 （08年度）	7.7% （07年度）	15.7% （06年度）	男性21.2年 女性14.0年 全体20.1年 （06年度）	男性94.7% 女性96.1%	794万円 （07年度）	93人 （06年度）	2.25% （07年度＊グループ全体）		[総合57位] 557.92	コスト：122億円 効果：33億円 （07年度＊グループ全体）	国内100.0% 国外57.9% ＊生産拠点を対象	94.0% （06年度＊グループ全体）	有	製造業150位以下	[総合22位] 876	[総合47位] 90.9	[総合133位] 68.7
資生堂	7,234億円	16.5%	634億円 ＊無	354億円 ＊05年3月期に88億円の損失	6,758億円	9.2%	39.5%	1363位	2人 （07年度）	1人 （07年度）	10.1% （07年4月）	45.8% （06年度）	男性19.2年 女性17.6年 全体17.7年 （06年度）	男性90.9% 女性90.0%	622万円 （07年度）	116人 （06年度）	2.54% （06年度）	6億円 （05年度）	[総合41位] 581.68	コスト：23億円 効果：96百万円 （06年度＊グループ全体）	国内100.0% 国外100.0% ＊生産量ベース	100.0% （06年度）	有	[製造業121位]　445	[総合213位] 679	[総合275位] 76.0	250位以下
シャープ	3兆4,177億円	70.6%	1,836億円 ＊無	1,019億円 ＊無	3兆732億円	8.4%	30.1%	361位	0人 （07年度）	0人 （08年度）	1.1% （07年6月）	9.0% （06年度）	男性20.0年 女性18.3年 全体19.9年 （06年度）	男性96.1% 女性85.2%	763万円 （07年度）	172人 （06年度）	2.02% （07年）	2億円 （06年度）	[総合17位] 646.07	コスト：238億円 効果：65億円 （07年度）	国内100.0% 国外100.0%	100.0% （06年度＊グループ全体）	有	[製造業32位]　513	[総合87位] 776	[総合198位] 79.8	[総合2位] 83.9
松下電器産業	9兆689億円	22.5%	5,194億円 ＊無	2,818億円 ＊無	7兆4,436億円	7.4%	26.3%	150位	2人 （07年度）	0人 （08年度）	4.9% （07年4月）	13.2% （06年度）	男性21.8年 女性19.0年 全体21.4年 （06年度）	男性95.8% 女性86.6%	846万円 （07年度）	248人 （06年度）	2.0% （07年度）＊グループ全体	40億円 （06年度）	[総合2位] 720.5	コスト：622億円 効果：31億円 （07年度）	国内100.0% 国外100.0% ＊製造事業所を対象	78.0% （06年度＊グループ全体）	有	[製造業17位]　541	[総合103位] 762	[総合213位] 78.9	[総合24位] 77.1
トヨタ自動車	26兆2,892億円	69.6%	2兆2,703億円 ＊無	1兆7,178億円 ＊無	32兆4,583億円	14.5%	25.9%	8位	0人 （07年度）	0人 （08年度）	0.2% （07年2月）	9.4% （08年3月末）	男性18.8年 女性10.3年 全体18.0年 （08年3月末）	男性98.2% 女性86.4%	829万円 （07年度）	553人 （06年度）	1.86% （08年4月）	226億円 （07年度）	[総合46位] 569.21	コスト：2,859億円 効果：155億円 （07年度）	国内100.0% 国外100.0% ＊国内全15事業所、国外全生産会社で取得	100.0% （06年度＊グループ全体）	有	[製造業1位]　568	[総合9位] 925	[総合70位] 87.9	[総合322位] 63.0
本田技研工業	12兆28億円	50.6%	9,531億円 ＊無	6,000億円 ＊無	12兆6,155億円	13.3%	26.0%	68位	2人 （07年度）	0人 （07年度）	0.4% （07年7月）	5.5% （06年度）	男性22.8年 女性12.9年 全体22.2年 （06年度）		823万円 （07年度）	107人 （06年度）	2.10% （07年6月）		「総合34位」 596.31	コスト：1,899億円 （07年度）	国内100.0% 国外85.0% ＊国内は組立会社及び部品会社24社、海外は同48社対象	100.0% （06年度・グループ全体）	有	[製造業7位]　544	[総合37位] 849	[総合282位] 75.7	[総合61位] 73.1
日本通運	1兆9,014億円	13.4%	485億円 ＊無	364億円 ＊無	1兆2,974億円	7.2%	28.6%	975位	0人 （07年度）	0人 （07年度）		14.1% （07年度）	全体17.2年 （07年度）		606万円 （07年度）	116人 （07年度＊育児休暇取得者）	2.11% （07年度）		150位以下	コスト：42億円 （投資額のみ） （07年度）	国内100.0% ＊統括支店を対象	48.7% （07年度）		[運輸2位] 365	300位以下	500位以下	250位以下
ヤマトホールディングス	1兆2,259億円	26.1%	681億円 ＊無	353億円 ＊06年3月期に239億円の損失	8,742億円	7.8%	27.6%	1151位		0人 （08年度）			全体13.9年 （07年度＊ヤマトホールディングス）		797万円 （07年度＊ヤマトホールディングス））		2.18% （06年度＊ヤマト運輸）		150位以下	コスト：80億円 （06年度＊ヤマト運輸）		48% （06年度＊ヤマト運輸）		[運輸18位] ヤマト運輸 213	[総合232位] 665	[総合320位] 74.1	250位以下
イオン	5兆1,673億円	67.4%	1,560億円 ＊無	439億円 ＊無	3兆5,914億円	4.9%	30.5%	526位	3人 （07年度）	0人 （07年度）	11.1% （07年2月）	28.1% （06年度）	全体13.3年 （08年2月）		563万円 （07年度）	277人 （06年度）	1.81% （06年度）	32億円 （06年度）	[総合121位] 489.99	コスト：119億円 効果：3億92百万円 （06年度）	国内100.0% ＊全事業所・全店対象		有	[非製造業8位]　318	[総合207位] 682	[総合89位] 86.6	250位以下
セブン＆アイホールディングス	5兆7,523億円	62.9%	2,810億円 ＊無 （最近3年）	1,306億円 ＊無 （最近3年）	3兆8,866億円	6.7%	39.4%	287位	3人 （08年度）	0人 （08年度）	イトーヨーカ堂 17.1% セブン-イレブン 1.0% （07年2月）	イトーヨーカ堂 26.5% セブン-イレブン 21.3% （06年度）	イトーヨーカ堂 全体16.2年 セブン-イレブン 全体7.5年 （06年度）	イトーヨーカ堂 男性73.4% 女性71.1% セブン-イレブン 男性63.2% 女性60.6% （06年度）	573万円 （06年度＊イトーヨーカ堂）	イトーヨーカ堂 359人 セブン-イレブン 56人 （06年度）	イトーヨーカ堂 2.06% セブン-イレブン 1.51% （06年度）	イトーヨーカ堂 21億円 セブン-イレブン 15億円 （06年度）	[総合83位] イトーヨーカ堂　525.99			イトーヨーカ堂 24.8% セブン-イレブン 77.2% （06年度）	イトーヨーカ堂 無 セブン-イレブン 有	[非製造業6位]イトーヨーカ堂 329 [非製造業15位]セブン-イレブン	[総合236位] 664	500位以下	250位以下

注：各社の決算月は、キリンとサッポロが12月、イオンとセブン＆アイが2月、他は3月。各社のCSR報告書、有価証券報告書、CSR企業総覧2008（東洋経済）等より作成。左記資料等に無記載のものは空欄とした。

注：引用した各種ランキングの概要・調査方法については、表1-3-4を参照のこと

２）定性情報（各社取り組み事例）

二つ目の視点は、具体的な企業の取り組み事例に関する定性情報である。エクセレントカンパニーの基準となる 6 軸の考え方にそって、定性的な事例の少ない「経済」を除く 5 軸に関する事例をまとめた。事例は、各社の CSR 報告書、環境報告書、アニュアルレポート、Web サイト、『CSR 企業総覧 2008』（東洋経済新報社）などを参照した。

なお、消費者調査の中で、代表的な事例を例示しながら 5 軸ごとにいくつかの内容の企業取り組み事例に関して評価してもらった（結果は表 3-2-2 参照）が、それぞれの事例と同じ趣旨・意図の取り組みについては、識別できるように表記した。

表 3-2-2　取り組み事例の評価

分類	項目	アンケート質問文	「非常に評価できる」の比率（%）	評価レベル
環境	①資源循環への取組み	廃棄物の削減、再使用、リサイクルなど資源循環に取り組んでいる	48.3	◎
	②環境技術の開発・商品化	本業の中で、環境問題を解決するような技術（やアイデア）を開発し、商品化している	48.1	◎
	③地球環境改善への貢献(本業外)	本業とは直接関係ないが、地球環境の改善のために貢献している	45.6	◎
	④環境とビジネスの共生（本業継続基盤）	本業を継続させる基盤として環境とビジネスが共生できるための活動を行なっている	41.1	◎
	⑤環境負荷抑制への取組み	ビジネスの様々な過程で、環境への負荷を抑制するための取り組みを行なっている	40.3	◎
社会	①商品の安全性向上	自社で原材料から商品にするまでを全て管理して、商品の安全性を高めている	43.0	◎
	②社員の人権の尊重	社員の多様性を尊重し、人権を尊重している	41.1	◎
	③自社のリスク管理	自社のリスクを管理する体制や姿勢がある	39.2	○
	④自社のインフラや技術提供	自社のインフラや技術を社会課題解決のために積極的に社会に提供している	35.8	○
	⑤取引先との相互繁栄	取引先との相互繁栄を目指している	29.6	△
	⑥消費者教育・啓発活動	事業を継続していくために必要な消費者教育や啓発を行なっている	26.4	△
デザイン力	①社会・環境課題のデザインと解決の実行	社会や環境の課題を解決できるカタチにデザインして解決を実行している	36.3	○
	②社会・環境問題解決に参加する仕組み	人々が社会・環境問題の解決に参加できる仕組みを提供している	33.5	○
	③便利で快適な生活のための社会変革の推進	既存の規制の変更を求めるなど、消費者のより便利で快適な生活のために、社会変革を推し進めている	27.1	△
コミュニケーション力	①社会の声に気付く注意力	社会の声に気付く新しい仕組みを工夫している	37.2	○
	②社会・環境問題解決のための先導的取り組み	自社で自ら問題解決に対する目標をたて、他社への追随ではなく先導的に活動に取り組んでいる	36.0	○
	③情報の「見える化」	情報を「見える化」することで自社の取り組みを分かりやすく示している	30.7	○
エンカレッジ力	①社員の能力発揮のための環境整備	様々な状況の社員が時間や場所に縛られず、能力を発揮できる環境を整えている	43.1	◎
	②夢や活力のある社会づくりへの貢献	本業とは直接関係ないが、次世代の人材育成や芸術文化活動の支援などを行い、夢や活力のある社会づくりのために貢献している	35.2	○
	③社員の創造性の育成	社員の創造性を刺激する環境を整えている	29.9	△

＊評価レベルの◎は40.0%以上、○は30.0%以上40.0%未満、△は30.0%未満

事例内容の消費者の評価スコアを併せて読むと、間接的ではあるが各社の取り組み事例に対する評価も知ることができる。

次頁から、各社の定性情報（取り組み事例）をまとめた一覧である。各事例の先頭についている番号は表 3-2-2 の事例項目の番号と対応している。

表 3-2-3　各企業の定性情報一覧

キリンホールディングス㈱

環　境	社　会	デザイン
①資源循環への取組み（◎）　④環境とビジネスの共生活動（◎） ②環境技術の開発・商品化（◎）　⑤環境負荷抑制への取組み（◎） ③地球環境改善への貢献（◎）	①商品の安全性向上（◎）　④自社のインフラや技術提供（○） ②社員の人権の尊重（◎）　⑤取引先との相互繁栄（△） ③自社のリスク管理（○）　⑥消費者教育・啓発活動（△）	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○） ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○） ③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）
①装置や容器の洗浄水、冷却水などのリサイクルシステムに取り組み、水の使用量削減を推進 ①キリンビール、キリンビバレッジでは農産物からの副産物や廃棄物の再資源化率100%を98年から維持 ③NPO法人気象キャスターネットワークが全国の小中学校への出前授業で使用する副読本「地球温暖化のおはなし」の制作に全面支援 ②全ビール工場で環境見学の受け入れおよび親子環境教育を実施 ③環境省「こどもエコクラブ」パートナーシッププログラムを実施 ④各ビール工場の水源地を保全する「キリンビール水源の森づくり」を国土緑化推進機構とボランティアグループとの連携で実施 ⑤環境負荷低減のため06年から、ビール仕込み時の燃料を重油からガスに転換しCO2を削減を図る	①食の安全を守るため06年3月に「酒類品質保証センター」を設立。原料品質一元システム「PLANET」を07年10月から本格運用 ①「キリンホールディングス食品安全科学センター」がキリングループ全体の食の安全に関する技術開発を推進 ②女性がいきいきと働くため、女性同士の横のつながりをつくる「キリンウイメンズネットワーク」を06年10月に発足。女性登用を推進 ③内部告発窓口設置、告発者の権利保護規定も制定 ③クライシス発生時の対応は「クライシス管理マニュアル」運用。「キリングループ本社震災対応マニュアル」も策定済み ④キリンビバレッジは、全国に約250台のAED搭載自販機を設置 ⑥ビール文化の振興を目指し、「ビールセミナー」や、ビールの歴史・文化を紹介する展覧会などを全国工場で開催。Webサイトでも「キリンビール大学」で情報発信 ⑥適正飲酒の推進や、未成年者飲酒・飲酒運転・イッキ飲みなど問題飲酒撲滅の徹底に向け啓発活動を継続的に実施 ⑥環境教育・未成年者飲酒防止ビデオ等を制作し全国の小中学校に無償配布 ○サッカー、オリンピック、バスケットボールの日本代表支援を実施。サッカーでは、日本サッカー協会主催の「キリンチャレンジカップ」を協賛	①03年よりリサイクル促進を前提としてラベルをはがしやすく簡単につぶせるペコロジーボトルを導入
コミュニケーション	エンカレッジ	
①社会の声に気付く注意力（○） ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○） ③情報の「見える化」（○）	①社員の能力発揮のための環境整備（◎） ②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○） ③社員の創造性の育成（△）	
①「キリンビールお客様相談センター」や「キリンビバレッジお客様相談室」など、グループ8社にそれぞれ「お客様相談窓口」を設置。各社への顧客の意見は横断的にフィードバック ③グループの環境活動シンボルキャラクター「エコロジー」を活用し、絵本やクイズ形式など分かりやすく親しみやすい環境コミュニケーションを展開	①育児のための短時間勤務制度、子ども看護休暇、育児サービス補助制度などを導入 ①フレックスタイム制度、病気復職者のための短時間勤務制度、半日単位の有給休暇制度 ②小学生を対象としたサッカー教室「キリンサッカーフィールド2008」や、「JFAファミリーフットサルフェスティバル2008withKIRIN」を開催 ②新鋭アーティストの発掘・育成を目的に90年から03年まで「キリンアートアワード」を実施 ③資格・技術認定の取得奨励制度 ③社内公募制度 ③キャリアアップ支援制度や、30代～50代社員のためのキャリア設計セミナー、自由に選択できる研修メニューなどを実施 ③貢献度の高い組織・個人等を表彰する「キリン大賞」	

＜注＞
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（ ）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
◎は40.0%以上、○は30.0%以上40.0%未満、△は30.0%未満

サッポロホールディングス㈱

環　境	社　会	デザイン
①資源循環への取組み（◎）　④環境とビジネスの共生活動（◎） ②環境技術の開発・商品化（◎）　⑤環境負荷抑制への取組み（◎） ③地球環境改善への貢献（◎）	①商品の安全性向上（◎）　④自社のインフラや技術提供（○） ②社員の人権の尊重（◎）　⑤取引先との相互繁栄（△） ③自社のリスク管理（○）　⑥消費者教育・啓発活動（△）	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○） ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○） ③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）
③NPO法人「JEAN／クリーンアップ全国事務局」と連携し毎年2回全国で海岸等の清掃作業に参加 ④サッポログループは、自社グループの環境保全活動や社会的活動に関し、多様な立場にあるステークホルダーとの意見交換会を03年から毎年開催	①サッポロビールでは、原料づくりから商品生産、流通に至るまでの全段階において安全と品質を最大限追求。原料の大麦・ホップはすべて協働契約栽培とする原料調達システムを構築 ②サッポログループでは、「オープン・アンド・フェア」を基本方針とし、国籍・性別・学歴などを問わない公平な人材雇用を推進 ②サッポロビールは、障害者雇用の積極的な推進により、「平成19年度障害者雇用優良事業所等全国表彰」で「厚生労働大臣表彰」を受賞 ②サッポロビールでは、06年4月から、60歳以降の高齢者雇用を促進する「パートナー制度」を導入 ③内部告発窓口を設置、告発者の権利保護規定も制定 ⑤サッポログループでは、サプライヤーとの良好な信頼関係を構築するため、下請法の遵守など調達コンプライアンスを徹底 ⑥「適正飲酒に関する基本方針、行動指針」を策定し、適正飲酒の啓発活動を推進 ○箱根駅伝チャリティイベント	

コミュニケーション	エンカレッジ
①社会の声に気付く注意力（○） ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○） ③情報の「見える化」（○）	①社員の能力発揮のための環境整備（◎） ②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○） ③社員の創造性の育成（△）
①サッポロビール、サッポロ飲料、サッポロライオンは、それぞれ「お客様相談窓口」を設置、寄せられた苦情や意見を改善につなげている ②サッポロビールでは、原料栽培から、容器・外装材製造、製品製造、輸送、容器のリサイクルまで、ビールづくりの全段階におけるCO_2排出量を把握するライフサイクルアセスメントをビール業界で初めて実施 ③「サッポロ黒ラベル大びん」と「サッポロ黒ラベル350mlアルミ缶」の03年から05年にかけてのサイフサイクル全体のCO_2削減量を評価し具体的な数値をWebサイト等で発表。 ③09年からはカーボンフットプリントをあしらった「黒ラベル缶」を全国で通年販売予定。ビール業界初。 ③「サッポロドラフトギネス」の成分説明表示を07年11月製造分から、缶表面のイラストや文字を大きくするなど、より分かりやすいように改善	①育児のための短時間勤務制度、育児サービス利用補助制度 ①フレックスタイム制度、介護短時間勤務制度、半日単位の有給休暇制度などを導入 ②札幌市の大通り公園の「THEサッポロビヤガーデン」では、07年夏に約3週間にわたり北海道各地をPRするイベントを開催。また、札幌市の「札幌ビール園」「サッポロビール博物館」、恵庭市の「サッポロビール北海道工場」では、北海道庁が観光客誘致を推進する「観光ホスピタリティ運動」に賛同した活動を展開するなど、創業の地である北海道を活性化する活動を展開 ③資格・技術認定の取得奨励制度 ③社内公募制度（公募案件を年2回程度社内に案内） ③事業発掘型および人材育成型と、セカンドキャリア支援型の企業内ベンチャー制度 ③キャリアアップ支援制度 ③特別な成果に対する報奨制度や社員表彰制度

<注>
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（　）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
　◎は40.0％以上、○は30.0％以上40.0％未満、△は30.0％未満

武田薬品工業㈱

環境	社会	デザイン
①資源循環への取組み（◎） ②環境技術の開発・商品化（◎） ③地球環境改善への貢献（◎） ④環境とビジネスの共生活動（◎） ⑤環境負荷抑制への取組み（◎）	①商品の安全性向上（◎） ②社員の人権の尊重（◎） ③自社のリスク管理（○） ④自社のインフラや技術提供（○） ⑤取引先との相互繁栄（△） ⑥消費者教育・啓発活動（△）	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○） ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○） ③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）
④「武田グループ環境防災業務基準」を策定し、研究開発から使用・廃棄に至るすべての過程で環境リスクを低減する取組みを実施 ④全社的な環境保全、省エネルギー、防災を含めた環境に関する問題を審議し毎年の環境方針等を決定する「環境委員会」を設置 ⑤06年～10年度を対象期間とする「第9次省エネルギー計画」を策定し CO_2 削減に取り組む ⑤08年度に最大の生産拠点・光工場において、重油から都市ガスへの本格的な燃料転換を含む用役供給体制の再構築を実施 ⑤オフィスや営業部門を含めた「タケダ『エコ』プロジェクト」で省電力・省エネルギーを推進 ⑤93年度から産業廃棄物および一般廃棄物の削減活動を推進。06年度から第4次削減活動を推進し、10年度までに04年度比で30%削減を目指す ⑤社用車の低公害車化を推進。08年4月現在の低公害車導入率は96%	①品質保証監査室が品質保証に対する取組みを経営幹部や従業員に周知徹底するとともに武田グループ全体の品質保証業務を監視、指導 ②「武田薬品コンプライアンス行動規準」において、国籍、人種、民族、信条、宗教、性別、年齢、障害、疾病、社会的身分による不当な差別や嫌がらせの禁止・防止を明記し、グローバルな視点で人権を尊重 ②女性が活躍できる環境創出のため、女性社員が課題や具体策を自ら検討する全社プロジェクト「Takeda Women's Network」を06年度に始動 ②95年に、障害者雇用を目的とする特例子会社「エルアイ武田」を医薬品業界で初めて設立 ③「武田グループにおける危機管理ガイドライン」を策定し可能な限りの予防措置と危機の種類に応じて的確・迅速に対応できる体制を構築 ⑤「部門購買業務標準」を策定し、購買業務に関する内部統制と独占禁止法、下請法など、関連法令遵守を徹底 ○2007年北海道マラソンと第61回福岡国際マラソンに協賛 ○ロンドン交響楽団とのパートナーシップのもとに「タケダグローバルコンサート」を欧州、米国、日本で開催	

コミュニケーション	エンカレッジ
①社会の声に気付く注意力（○） ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○） ③情報の「見える化」（○）	①社員の能力発揮のための環境整備（◎） ②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○） ③社員の創造性の育成（△）
①「ヘルスケアカンパニーお客様相談室」を設置し、一般用医薬品・医薬部外品に関する問い合わせや意見等に対応 ①社外からの意見、質問をE－mailで受ける「問い合わせ窓口」をホームページ上に開設 ②光工場では、周辺住民に「感覚モニター員」になってもらい、工場の騒音、臭気などに関する調査を実施。周辺環境の美化など住民との交流に努める	①MR（医薬情報担当者）には「みなし労働時間制」等を導入 ①フレックスタイム制度や在宅勤務制度を08年度にトライアル導入 ①08年3月、配偶者の出産に伴う特別有給休暇の使用時期の延長や、育児休暇の一部有給化（5日間）・取得要件の緩和などを実施 ①08年3月、OB・OG再雇用制度を実施 ③職務発明者に対し該当する製品の全世界売上高をベースに実績補償金を支給する実績補償制度を日本の製薬会社としては初めて98年に導入 ③発明者以外で、発明完成の補助に極めて高い貢献をした者に対する報奨金制度も導入 ③企業理念・戦略研修、階層別研修、課題別研修、外部派遣研修、部門別研修、自己啓発支援など多様なメニューによる教育研修体系を用意

<注>
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（ ）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
◎は40.0%以上、○は30.0%以上40.0%未満、△は30.0%未満

花王㈱

環　境	社　会	デザイン
①資源循環への取組み(◎)　④環境とビジネスの共生活動(◎) ②環境技術の開発・商品化(◎)　⑤環境負荷抑制への取組み(◎) ③地球環境改善への貢献(◎)	①商品の安全性向上(◎)　④自社のインフラや技術提供(○) ②社員の人権の尊重(◎)　⑤取引先との相互繁栄(△) ③自社のリスク管理(○)　⑥消費者教育・啓発活動(△)	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行(○) ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供(○) ③便利で快適な生活のための社会変革の推進(△)
③全国のグリーンボランティア活動を行っているNPOに助成金交付 ③00年から「花王・みんなの森づくり活動」を推進。07年度までに約1,850haの森を整備 ③子供のための環境教育プログラム「KID'S　ISOプログラム」に協力 ⑤全工場でゼロ・エミッションを達成 ⑤ベビー用紙おむつ「メリーズパンツ」の吸水パッドの使用量を削減することで軽量・薄型化を実現。流通段階のエネルギー使用量の低減、使用後の家庭ごみの削減を図る ⑤容器のつめかえ・つけかえ・コンパクト化によりプラスチック使用量を削減 ⑤CO2排出量削減のため石油から天然ガスへの燃料転換を完了 ⑤物流ではモーダルシフトに取り組むとともに、トラック輸送では商品の需要予測システムと連動した積載システム管理を実施し効率輸送を実施 ⑤「廃棄物・リサイクルガバナンスシステム」を導入し、処理業者による不法投棄や不適正処理などのリスクを低減	①商品企画や検討段階から商品のライフサイクル全体を視野に安全・安心を追求 ①食品原料については精緻なトーレサビリティシステムを構築。また、原料の品質や安全性を製品ごとにデータベース化した「化学物質総合管理システム」を導入 ②女性社員を積極的に登用し、女性管理職増加に努める ②障害者雇用の特例子会社「花王ピオニー」を05年10月に設立 ③内部告発窓口設置、告発者の権利保護規定も制定 ③リスクマネジメント室が各部門のリスク管理状況を把握。リスクマネジメント委員会を定期的に開催し計画立案、実施・報告の確認等を行う ⑤公正・公平な調達活動が行われているかを確認するため、2、3年に1回、外部機関に委託して「サプライヤー満足度調査」を実施 ⑤花王グループの各事業所、部門に下請法対応組織を設置、社内ガイドラインに沿った運用を徹底 ○工場立地地域で著名演奏家を招き、花王ファミリーコンサートを実施 ○花王芸術・科学財団を通じ、音楽・美術などの芸術振興活動や科学技術研究を助成 ○全国各地の美術館や博物館などを拠点に活動を行っている市民団体を対象とする助成プログラム「花王・コミュニティミュージアム・プログラム」を07年から開始	①商品の濃縮化など性能を高めて、1回あたりの使用量を減らすというコンパクト化により、原材料、エネルギー、ごみの量を削減 ①つめかえ商品を積極的に開発し、リユースを拡大

コミュニケーション	エンカレッジ
①社会の声に気付く注意力(○) ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み(○) ③情報の「見える化」(○)	①社員の能力発揮のための環境整備(◎) ②夢や活力のある社会づくりへの貢献(○) ③社員の創造性の育成(△)
①消費者の声に耳を傾け、消費者相談から抽出した課題を独自の情報システム「花王エコーシステム」などを活用して全社で共有、商品改良や商品開発につなげる仕組みを構築 ①東京都地域婦人団体連盟、日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会、全国消費生活相談協会等の消費者団体と意見交換会を実施 ①販売現場の情報を事業活動の改善につなげるため、店頭や消費の現場から発想した「商品アイデア募集」を販売店を対象に実施	①育児のための始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げを導入 ①妊娠・育児・介護に対する短時間勤務制度 ①育児・介護休暇取得で世帯が無収入になる場合、給与100%を補填 ①最大40日の私傷病特別休暇があり、家族の介護に利用できる ①半日単位の有給休暇制度 ①育児・介護自由による在宅勤務制度を導入 ①07年10月、男性社員に育児休職制度の活用を促す「次世代育成キャンペーン」を実施 ③資格・技術認定の取得奨励制度 ③新規事業の立ち上げ等に関する社内公募制度 ③キャリアアップ支援制度 ③特別な成果に対する報奨制度、社内表彰制度

＜注＞
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○(番号なし)は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の(　)内は、消費者アンケートにおける評価結果(「非常に評価できる」比率)。
　◎は40.0%以上、○は30.0%以上40.0%未満、△は30.0%未満

㈱資生堂

環　境	社　会	デザイン
①資源循環への取組み（◎）　④環境とビジネスの共生活動（◎） ②環境技術の開発・商品化（◎）　⑤環境負荷抑制への取組み（◎） ③地球環境改善への貢献（◎）	①商品の安全性向上（◎）　④自社のインフラや技術提供（○） ②社員の人権の尊重（◎）　⑤取引先との相互繁栄（△） ③自社のリスク管理（○）　⑥消費者教育・啓発活動（△）	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○） ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○） ③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）
①01年から、化粧品の使用済みガラスびんのリサイクルを推進する「RecycleTogether！」活動を展開 ③08年4月から、中国甘粛省蘭州市にて今後10年間にわたる植林活動を開始 ③鎌倉工場では、99年から毎年鎌倉女学院の環境教育に協力 ○「環境に配慮した材料の選定」、「過大包装の抑制、容器包装の減量化」、「リサイクルしやすい容器の設計」を基本方針として環境に配慮した商品づくりを推進	①商品企画・設計・製造・販売後（3年以上のサンプル保管）に至るまで徹底した安全管理を実行 ②「男女共同参画アクションプラン15」のもとに女性管理職の拡大などに取り組む ②06年1月、知的障害者雇用を中心とする特例子会社「花椿ファクトリー」を設立 ③内部告発窓口設置、告発者の権利保護規定も制定 ③あらゆるリスク管理を全社的に統括する組織としてコンプライアンス委員会を設置。コンプライアンス連絡会を組織し予防対策を推進。緊急事態発生時の被害を最小化するための「緊急時対応システム」を構築 ④00年から、「資生堂ビューティボランティア制度」を導入。高齢者や障害者への美容セミナーを展開 ○現代詩の創作活動を支援するため「現代詩花椿賞」を83年に創設	①08年3月発売の「TSUBAKI」のつめかえ用パッケージ（500ml）は目の不自由な人のためのシャンプー、コンディショナーを識別する点字を刻印

コミュニケーション	エンカレッジ
①社会の声に気付く注意力（○） ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○） ③情報の「見える化」（○）	①社員の能力発揮のための環境整備（◎） ②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○） ③社員の創造性の育成（△）
①「お客さまセンター」が中心となり、顧客の声を吸収し商品開発等に反映させる体制を構築。顧客のニーズを把握する定量調査システム（「インハウス」）、定性調査システム（「チャターボックス」）もある ③メイクアップ化粧品「インテグレートグレイシィ」は、パッケージの全面に商品特長・機能・効能を分かりやすい言葉で表現。文字の大きさ・配列も工夫し、一目で分かり、選びやすい表示を採用	①育児・介護のための短時間勤務制度や始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ制度、全社員を対象としたフレックスタイム制度、半日単位の有給休暇制度など ①03年9月に事業所内保育所「カンガルーム汐留」を開設 ①育児サービス費用補助制度を導入 ①妊娠・出産などによる退職者の再雇用制度 ①ビューティコンサルタントが育児時間制度を取りやすいよう、代わりに職務をサポートする「カンガルースタッフ」制度を導入 ②資生堂グループ社員が給与から積み立てる「花椿基金」を05年に創設。社会貢献活動団体に寄付活動を展開 ②資生堂ギャラリーでは、06年から、新進アーティスト支援を目的に、ギャラリーの門戸を開放する公募展「shiseido　art　egg」を開催 ③資格・技術認定の取得奨励制度C） ③社内公募制度を年2、3回実施 ③一定の条件取得者に対しFA制度を導入 ③特別な成果に対する報奨制度（特許報奨、社長賞） ③キャリアアップ支援制度 ③06年に企業内大学「エコール資生堂」を創設 ③社員が業務改善を提案できる「知恵椿提案制度」を導入

<注>
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（　）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
　◎は40.0％以上、○は30.0％以上40.0％未満、△は30.0％未満

シャープ(株)

環　境	社　会	デザイン
①資源循環への取組み（◎）　④環境とビジネスの共生活動（◎） ②環境技術の開発・商品化（◎）　⑤環境負荷抑制への取組み（◎） ③地球環境改善への貢献（◎）	①商品の安全性向上（◎）　④自社のインフラや技術提供（○） ②社員の人権の尊重（◎）　⑤取引先との相互繁栄（△） ③自社のリスク管理（○）　⑥消費者教育・啓発活動（△）	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○） ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○） ③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）
①廃プラスチックを繰り返し再利用するプラスチックの「自己循環型マテリアルリサイクル」の取り組み強化 ②約50年前に太陽電池の開発を開始。07年末までの太陽電池の累計生産量は全世界の約4分の1を占める ③環境社会貢献活動のための労使共同のボランティア組織「シャープグリーンクラブ（SGC）」を03年に設立 ③国内事業拠点周辺に森づくりを行う「シャープの森」を04年から展開 ③中国林業環境促進会、天津市武清区林業局と共同で防風林を造成する「シャープ中日友誼林」プロジェクトを展開 ③NPO法人気象キャスターネットワークと連携し、06年から全国の小学校で出前授業方式の環境教育を開始。07年度は537校で実施 ④「エコロジークラスでいきましょう。」をキャッチフレーズに、CO2の削減に貢献する事業活動を展開・提案 ⑤商品輸送をトラック輸送から鉄道や船舶など環境負荷の少ない輸送手段に切り替えるモーダルシフトを推進強化 ⑤非生産事業所の環境負荷対策として「グリーンオフィス認定制度」を07年度から国内で導入	①製品の安全性えの取り組みを強化する「商品安全推進センター」を07年度に設置 ②障害者雇用の特例子会社「シャープ特選工業（株）」を設立 ②60歳定年退職者原則再雇用（希望者のみ） ②05年から「女性社員の戦力化プログラム」を開始。女性社員の職域拡大や管理職登用を推進 ③内部告発窓口設置。告発者の権利保護規定も制定 ③クライシスマネジメントに関する社内規定として、「ビジネスリスクマネジメント要綱」、「緊急時対応要綱」を制定済み ⑤公平・公正な資材調達と取引先との相互協力・信頼関係を構築するためのガイドライン「基本購買方針」を策定 ⑤下請法のコンプライアンスチェックを国内全事業本部を対象に定期監査を毎年1回実施	①01年1月に省エネ、省資源の液晶テレビ「AQUOS」を発売（薄型テレビ需要を予想し液晶パネルの開発に尽力し成功） ①地球温暖化を踏まえ、住宅用太陽光発電システムの開発・普及に取り組む

コミュニケーション	エンカレッジ
①社会の声に気付く注意力（○） ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○） ③情報の「見える化」（○）	①社員の能力発揮のための環境整備（◎） ②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○） ③社員の創造性の育成（△）
①顧客の相談に対応する「お客様相談センター」を開設。顧客の意見等は事業部の製品開発担当にフィードバック ②あらゆる企業活動において究極の環境配慮性を目指す取り組みとして「スーパーグリーンファクトリー（SGF）戦略」を推進。SGF第1号の亀山工場は最先端の環境保全設備を導入 ③07年度にシャープの太陽光発電を導入したイギリス環境庁を紹介しつつ環境保護の重要性を訴えたTVCMを放映	①フレックスタイム制度、短時間勤務制度、半日単位の有給休暇制度、在宅勤務制度などがある ①07年度に、育児休職の最初の10日間の有給化や育児休職期間中の育児支援金制度を新設 ①社会貢献度の高いボランティア活動を行う場合、最長1年間の休職が可能な「ボランティア休暇制度」を導入 ①社会貢献活動や家族の看護などに利用できる特別休暇を年間8日間付与する「多目的休暇制度」を導入 ①不妊治療を理由とする休暇・休職取得制度 ②中国・上海市に「シャープ基金」を開設。上海子供将棋大会の冠スポンサーやシャープ奨学金制度などを展開 ③会社が指定する資格の取得者に対する奨励金支払制度 ③人員の社内公募制度（人材を必要とする部門が社内で求人し応募社員の中から最適人材を配置） ③FA制度（一定の基準を満たした社員に対し、異動先を指名する権利を付与） ③モノづくり匠制度やリーダーシップ・プログラム等を内容とする次世代人材育成制度

<注>
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（　）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
◎は40.0%以上、○は30.0%以上40.0%未満、△は30.0%未満

松下電器産業㈱（現：パナソニック㈱）

環　境	社　会	デザイン
①資源循環への取組み（◎）　④環境とビジネスの共生活動（◎） ②環境技術の開発・商品化（◎）　⑤環境負荷抑制への取組み（◎） ③地球環境改善への貢献（◎）	①商品の安全性向上（◎）　④自社のインフラや技術提供（○） ②社員の人権の尊重（◎）　⑤取引先との相互繁栄（△） ③自社のリスク管理（○）　⑥消費者教育・啓発活動（△）	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○） ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○） ③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）
③子どもと環境に取り組む団体の基盤強化を応援するプログラム「PanasonicNPOサポートファンド」設置 ③WWFジャパンが主催する有明海の環境教育プロジェクトを支援 ③WWFが進める海洋生態系保全活動「黄海エコリージョン支援プロジェクトを推進 ③「学校林プロジェクト」や「共存の森」事業で森林育成 ③07年度に「1台の家電で、1本の植樹を」キャンペーンを展開。キャンペーン対象エコ商品が1台購入されると、ベトナムのトユエン・クアン省に1本の植樹を実施。08年度上期は中国モンゴル自治区に25万本の植樹をめざすために同キャンペーンを継続 ○環境負荷抑制のために07年10月、「eco　ideas戦略」を中期計画に追加。事業場で明確な数値目標を設定しCO2等の排出削減に取り組む	①製品事故を起こさないために、開発から廃棄に至るすべてのライフサイクルで一貫した安全確保に努める ②身体障害者雇用の特例子会社を4社運営 ②毎年7月を多様性推進月間に設定し「女性躍進フォーラム」を開催するなど、女性の積極登用を推進 ②「外国人採用アクションプラン（30人／年）」を策定し、日本勤務の外国人採用の拡大を推進 ③グローバルに一元的・網羅的なリスク情報の収集・評価活動を実施。推進体制として、取締役や役員で構成される「グローバル＆グローバルリスクマネジメント委員会」を設置。関連会社にも同様の委員会設置 ③内部告発窓口を設置。告発者の権利保護規定も制定 ③「コンプライアンス委員会」、「ディスクロージャー委員会」設置 ⑤調達のプロセスに「私」を入れない、購入先との公平かつ公正な取引を推進。購買オンブズマン「フェア・ビジネス・ホットライン」を設置 ○福祉施設や病院への出前コンサート「ふれあいコンサート」を年6～7回実施	①洗濯物の出し入れがしやすい「ななめドラム洗濯乾燥機」を開発、大ヒット

コミュニケーション	エンカレッジ
①社会の声に気付く注意力（○） ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○） ③情報の「見える化」（○）	①社員の能力発揮のための環境整備（◎） ②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○） ③社員の創造性の育成（△）
①「お客様相談センター」、「修理ご相談窓口」を設置。事業ドメイン・製造事業場ではこれらと連携し顧客の意見を商品改善に活用 ①07年1月に「全社VOC（Voice of Customer）委員会」を発足。顧客の声をカタログ・取扱説明書、品質改善、商品開発等に反映 ③「Nのエコ計画」の広告展開の中で、商品使用による節電節水の効果を具体的な数字で訴求 ③操作パネルの表示文字については、視覚障害者や高齢者でも見やすい、独自のフォント「パナソニックUDフォント」（日本語・英語）を開発。07年度より順次商品表示に採用	①フレックスタイム制度（全間接部門で実施）、育児・介護を対象とする短時間勤務制度、半日単位の有給休暇制度などを導入 ①間接部門約3万人を目標に、「e-work@Home」と称する在宅勤務制度を推進 ①不妊治療のため通算365日休業できる「チャイルドプラン休業制度」を導入 ①家族看護、配偶者出産、子供の学校行事に年5日休暇を取得できる「ファミリーサポート休暇制度」を導入 ②子ども達の夢の実現をサポートする「パナソニック・キッズスクール」開催 ③資格・技術認定の取得奨励制度 ③社内公募制度やFA制度を導入 ③事業アイデアに対し5億円を上限に出資する企業内ベンチャー制度 ③チャレンジ意欲を刺激するキャリアアップ制度、創意工夫を奨励する提案報奨制度

＜注＞
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（　）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
　◎は40.0％以上、○は30.0％以上40.0％未満、△は30.0％未満

トヨタ自動車㈱

環　境	社　会	デザイン
①資源循環への取組み（◎）　④環境とビジネスの共生活動（◎） ②環境技術の開発・商品化（◎）　⑤環境負荷抑制への取組み（◎） ③地球環境改善への貢献（◎）	①商品の安全性向上（◎）　④自社のインフラや技術提供（○） ②社員の人権の尊重（◎）　⑤取引先との相互繁栄（△） ③自社のリスク管理（○）　⑥消費者教育・啓発活動（△）	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○） ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○） ③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）
①07年度に車両換算リサイクル率96%を達成 ②08年8月、「トヨタプラグインHV」を開発 ③01年より中国河北省において砂漠化防止活動を展開 ③07年よりフィリピン・ルソン島北部のカガヤン州にて植林活動を開始 ③00年度より、「環境改善に資する環境技術・人づくり」に関する研究・活動を支援する「トヨタ環境活動助成プログラム」を展開。07年度は総額1億6千万円を助成 ③多くの人に環境への思いを深めてもらうための自然体験施設「トヨタ白川郷自然学校」を05年4月開校 ⑤環境負荷4物質（鉛、水銀、カドミウム、六価クロム）を07年までに国内外の工場で全廃	②期間従業員をグループ会社に紹介する、期間従業員の正社員登用制度「JOIN3」を導入。04年度は154人を登用 ②障害者雇用拡大のため、08年5月に「トヨタループス（株）」を設立。特例子会社の認定申請の予定 ②女性の職場での活躍推進を図るための「ダイバーシティ・プロジェクト2002」を02年に発足 ②91年から技能職定年退職者を対象に社内再雇用制度を導入、01年には定年後の社外就労希望者に関係会社の就労先を紹介する「選択式再就労システム」を導入 ③内部告発窓口を設置。告発者の権利保護規定も制定 ⑤サプライヤーと相互繁栄できる取引関係の確立活動を推進 ⑥毎年春・秋の全国交通安全運動に呼応し販売会社と共同で交通安全キャンペーンを実施 ⑥トヨタ独自の安全運転講習「トヨタ　ドライバーコミュニケーション」を87年から実施 ○芸術文化に携わる人材育成を目指し、04年からアートマネジメント総合情報サイト「ネットTAM」を運営	①世界初の量産ハイブリッド車「プリウス」を97年に発売。08年4月に累計販売台数100万台突破 ①少子高齢化、単身世帯の増加などを踏まえ、介護・医療支援、家庭内の家事支援を目的にパートナーロボットの開発・実用化を推進 ③ITS（高度高速道路交通システム）事業を推進

コミュニケーション	エンカレッジ
①社会の声に気付く注意力（○） ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○） ③情報の「見える化」（○）	①社員の能力発揮のための環境整備（◎） ②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○） ③社員の創造性の育成（△）
①「お客様相談センター」を開設。04年から365日体制で相談受付開始。お客の声を製品改善につなげる ①91年に「トヨタ消費生活アドバイザーの会」を発足。07年現在、単独企業ではトップの約200名の有資格者が在籍 ①01年より「トヨタ・ステークホルダー・ダイアログ」を毎年開催。 ②“自然を活用し、自然と調和する工場”をコンセプトとする「サステイナブル・プラント」活動を07年7月から全世界で展開 ③タレントのタモリを起用し、トヨタの社会貢献や環境への取り組み活動をTVCMやWebマガジンを通じて取材形式でレポートする企業広告キャンペーン「あしたのハーモニー」を展開	①産前6週間・産後8週間の産児休暇、最長で子が2歳になるまでの育児休暇、最長2年の介護休暇制度 ①就学前の子を持つ社員のために短時間勤務制度、フレックスタイム制、事業所内託児施設などを導入 ①社員のボランティア活動を支援する社内組織「トヨタボランティアセンター」を開設。地域に根付いたボランティア活動を展開 ②FIFA主催のクラブチームの世界選手権「トヨタカップ」に1981年から協賛。現在の正式名称は「FIFAクラブワールドカップジャパン」 ②音楽を通じた青少年育成を目的とするオーケストラ演奏の合宿研修「トヨタ青少年オーケストラキャンプ」を85年から開催 ②アーティストとの出会いを通じて豊かな感性や価値観を育むことを目的に「トヨタ・子どもとアーティストの出会い」を04年から開催 ②クルマの持つ「楽しさ・夢」を追求するため、F1への参戦等モータースポーツに積極的に取り組む。モータースポーツの振興などを目指し、05年4月に「富士スピードウエイ」をリニューアルオープン ③発明報奨金制度や創意工夫制度として「よく見つけてくれました表彰」を設置 ③75年より、創造性を高めるため、技術者の交流組織の主催でアイディア競技会を開催。

＜注＞
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（ ）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
◎は40.0％以上、○は30.0％以上40.0％未満、△は30.0％未満

本田技研工業㈱

環　境	社　会	デザイン
①資源循環への取組み（◎）　④環境とビジネスの共生活動（◎） ②環境技術の開発・商品化（◎）　⑤環境負荷抑制への取組み（◎） ③地球環境改善への貢献（◎）	①商品の安全性向上（◎）　④自社のインフラや技術提供（○） ②社員の人権の尊重（◎）　⑤取引先との相互繁栄（△） ③自社のリスク管理（○）　⑥消費者教育・啓発活動（△）	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○） ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○） ③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）
①四輪新型車・フルモデルチェンジ車で90％以上のリサイクル率を97年度に達成 ②エタノール混合率にかかわらず走行可能なフレキシブル・フューエル車として06年度にブラジルで「シビック」と「フィット」を投入 ②新型燃料電池車「FCXクラリティ」を07年7月にアメリカで販売。08年7月の北海道洞爺湖サミットに提供 ③中国・内蒙古自治区での砂漠緑化活動「喜びの森」計画を00年度から開始 ③事業所周辺地域の水源の森の保全活動を支援 ③独自開発した牽引式ビーチクリーナーを使用したビーチクリーン活動を全国で実施 ⑤95年3月に世界レベルでの環境保全活動の計画を審議、決定する「世界環境会議」を設置し、グループ全体の方針と実行プログラム等を策定 ⑤重金属4物質（鉛、水銀、六価クロム、カドミウム）の二輪・四輪および汎用製品の全モデルで削減する取組みを推進 ⑤四輪完成車については船舶輸送、二輪完成車については鉄道輸送へのモーダルシフトの拡大に取り組む	①グローバルな品質保証ルール「G-HQS（GlobalHondaQualityStandard）」を運用し、安全を軸とする品質保証に取り組む ②障害者雇用の特例子会社として「ホンダ太陽（株）」「ホンダＲ＆Ｄ太陽（株）」「希望の里ホンダ（株）」を設立 ②高年齢者雇用安定法の施行前の03年4月から、60歳定年退職者全員を対象とした再雇用制度を導入 ③Honda危機対応マニュアルを作成。リスク発生時には、重要度に応じて速やかに全社危機対策本部および連絡会を立ち上げ対応 ③内部告発窓口を設置、告発者の権利保護規定っも制定 ⑤購買3原則（「自由な取引」「対等な取引」「経営主体の尊重」）のもとに公平・公正な購買取引に取り組む ⑥未就学児を対象とする出前型の交通安全教育プログラム「交通安全キャラバン」を99年から実施 ⑥安全運転普及活動を国内外で展開 ⑥地球環境問題の関心や先進技術への夢を抱いてもらうことを目的に、親子を対象とした「燃料電池自動車教室」を開催（年12回） ○「東京箱根間往復大学駅伝競走」に03年度から協賛 ○「大分国際車いすマラソン大会」に90年から協賛	①00年に自律二足歩行ロボット「ASIMO」を開発。家庭やオフィスなどで暮らしをサポートするヒューマノイドロボットの実用化を推進 ③低燃費・低エミッションの小型ビジネスジェット機「Honda　Jet」の実用化を推進

コミュニケーション	エンカレッジ
①社会の声に気付く注意力（○） ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○） ③情報の「見える化」（○）	①社員の能力発揮のための環境整備（◎） ②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○） ③社員の創造性の育成（△）
①「お客様相談センター」を開設し24時間・365日間対応。意見や要望等を関連事業部門に発信 ①定期的にお客様満足度調査を実施。回答結果を具体的な改善指針として販社へフィードバック ②省エネルギー・省資源とゼロエミッションなど、地域に誇れる工場を目指す「グリーンファクトリー計画」を全世界で推進 ③エネルギーや廃棄物の使用量をデータ入力するとCO2排出量に換算しデータとして管理できる「Honda環境家計簿」を各販社に導入	①育児のための短時間勤務制度、子供の看護休暇の有給化を08年4月から導入 ①働きやすい職場環境づくりを目的に、3年ごとに「従業員意識調査」を実施し、調査結果を人事施策に反映 ①フレックスタイム制を全事業所で導入。裁量労働制を一部開発研究部門に導入 ②60年代から、二輪、四輪の国際レースに参戦。F1などのモータースポーツ活動を積極的に推進 ②02年度から、子供たちにつくる喜びを感じてもらうイベント「子どもアイディアコンテスト」を実施 ③やりたい仕事・部門などを希望する「自己主張制度」 ③年2回、「チャレンジ公募制度」を実施 ③社員が創意工夫を提案する「改善提案制度」

＜注＞
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（　）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
　◎は40.0％以上、○は30.0％以上40.0％未満、△は30.0％未満

日本通運㈱

環　境	社　会	デザイン
①資源循環への取組み（◎）　④環境とビジネスの共生活動（◎） ②環境技術の開発・商品化（◎）　⑤環境負荷抑制への取組み（◎） ③地球環境改善への貢献（◎）	①商品の安全性向上（◎）　④自社のインフラや技術提供（○） ②社員の人権の尊重（◎）　⑤取引先との相互繁栄（△） ③自社のリスク管理（○）　⑥消費者教育・啓発活動（△）	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○） ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○） ③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）
③ユネスコと国連環境計画の環境教育プログラム「youth X change」に協賛 ③NPO法人気象キャスターネットワークによる小学校での環境教育の出前授業に協賛 ③山形県飯豊町に「日通の森」（70ha）を開設。年3回、従業員と家族が参加し下刈や苗木植林等の活動を実施。森林育成活動への寄付も行う ⑤環境保全に関する基本方針として「環境憲章」を制定 ⑤廃棄物の適正処理とリサイクル推進のための施策を検討する「廃棄物対策委員会」「統括廃棄物対策責任者会議」など設置し環境保全を推進 ⑤トラック中心の輸送形態から鉄道・船舶を多用した輸送形態へ切り替えるモーダルシフトへの取組みを国内外で拡大 ⑤国土交通省所管の交通エコロジー・モビリティ財団が認証するグリーン経営認証取得を国内全事業で推進 ⑤天然ガス車、ハイブリッド車、液化石油ガス車など低公害車の導入を拡大 ⑤エコロジードライブとエコノミードライブを推進するための研修「ドライバー指導員養成講習」実施 ⑤速度超過、急加速・減速、アイドリング時間等を車両ごとに把握できる運行管理システムを導入しエコドライブを推進 ⑤反復利用が可能な梱包資材を開発し利用拡大	②コンプライアンス規定の中で、あらゆる差別、セクシャルハラスメント等につながる行為を禁止。同和問題をはじめとする人権に関する研修も随時実施 ③00年1月に制定した「危機管理規定」に基づき危機管理委員会を設置。万一の時に備えた災害対策、情報システムリスクやテロなどの対応を規定 ③自然災害については、01年10月に「日通グループ災害対策規定」を制定し対応 ③内部通報制度「ニッツウ・スピークアップ」を導入 ③安全運転のための研修センター設置、点呼時のアルコールチェック、睡眠時無呼吸症候群による居眠り運転対策等を実施し、安全運転確保に努める ○ウェブサイト上で社会貢献活動への支援を訴え、閲覧者が寄付ボタンをクリックすることにより、日通が閲覧者に代わって寄付する形式の募金活動「クリック募金」を07年10月から開始 ○「由起さおり・安田祥子による童謡コンサート」に95年から協賛	①反復利用が可能な梱包資材を開発し利用拡大（例. 食器を個包装する必要のない「食器トランク」、反復利用できる梱包資材を使った引越サービス「えころじこんぽ」）

コミュニケーション	エンカレッジ
①社会の声に気付く注意力（○） ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○） ③情報の「見える化」（○）	①社員の能力発揮のための環境整備（◎） ②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○） ③社員の創造性の育成（△）
	①全社的に育児休業取得を推進 ③「2008年度教育訓練方針ならびに計画」を08年4月に策定し、自律型人材の育成と次世代のリーダー育成およびその風土づくり等を推進 ③99年4月から、昇格のための条件や基準を定めた「職能資格制度」と、「目標チャレンジを中心とした人事評価」を導入 ③係長以下の若手社員を対象に、業務知識の向上を図るための「業務コンテスト」を97年より実施 ③社員の資質・知識・技能等の向上を図るための各種講習を実施

＜注＞
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（ ）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
◎は40.0％以上、○は30.0％以上40.0％未満、△は30.0％未満

ヤマトホールディングス㈱

環　境	社　会	デザイン
①資源循環への取組み（◎） ②環境技術の開発・商品化（◎） ③地球環境改善への貢献（◎） ④環境とビジネスの共生活動（◎） ⑤環境負荷抑制への取組み（◎）	①商品の安全性向上（◎） ②社員の人権の尊重（◎） ③自社のリスク管理（○） ④自社のインフラや技術提供（○） ⑤取引先との相互繁栄（△） ⑥消費者教育・啓発活動（△）	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○） ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○） ③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）
①ヤマト運輸では、社長直結のセクションとして「地球環境委員会」を設置。リサイクルやクリーン・エネルギー対策などに取り組む ①ヤマト運輸は、クール宅急便用の「蓄冷剤」や、クロネコメール便のペンスキャナ携帯端末に使用する乾電池（年間約200万本）のリサイクルを拡大 ④小学校5、6年生を対象とする「クロネコヤマト環境教室」を全国各地で出張開催。「宅急便の仕組み」や「クロネコヤマトの温暖化防止対策」等が内容。06年度は241回開催 ⑤宅急便1個あたりのCO_2排出量を12年度に02年度比30%削減を目標とする「ヤマト運輸地球温暖化防止目標」を03年9月に策定。車両台数の抑制、低公害車両の導入、エコドライブの推進などで目標達成を目指す ⑤ヤマト運輸では、03年度からハイブリッド車を導入。12年度までに2万台の導入が目標。また、宅急便センターの近距離エリアではCO_2等の排出削減に効果的な軽自動車利用を拡大 ⑤中長距離の幹線輸送をエネルギー効率の良い鉄道や海運にシフトし、トラックとの複合一貫輸送を図るモーダルシフトへの取組みを強化	②女性の経営参画を具現化する「女性リーダー研修」を06年6月に開始 ②ヤマト・スタッフ・サプライが定年後の再雇用希望者を登録し、ヤマトグループやヤマトグループ以外の企業に派遣する制度を導入 ②障害者の自立と社会参加支援を目的に「ヤマト福祉財団」を93年に設立。様々な助成・広報・研修・顕彰事業を実施 ②知的障害者雇用の特例子会社「（株）スワン」を98年に設立 ②障害者の自立を支援する「社会福祉法人ヤマト自立センター」を05年9月に設立。06年5月には、知的障害者通所授産施設「スワン公舎新座」（埼玉県新座市）をオープン ③ヤマトホールディングスの「コンプライアンス・リスク委員会」を中心にグループ各社のコンプライアンス委員会およびコンプライアンス・リスク管理担当部署が法令や企業倫理遵守を推進 ③内部通報制度として「コンプライアンス・ホットライン」や「目安箱」を設置するなどの体制整備 ⑤ヤマトグループでは、仕入れ先や運送協力会社との共存共栄を実現するための行動指針を策定。公正なパートナーの選定、パートナーに対し、敬意をもって接し無理な要求を押しつけないこと等を明記 ⑥98年から全国各地で「こども交通安全教室」を実施。05年度に参加児童数100万人、06年度に開催1万回突破 ⑥子供向け職業体験施設「キッザニア東京」に出展。 ○クラシック音楽を全国各地の人に無料で楽しんでもらう「クロネコファミリーコンサート」を実施。06年度は全国10ヵ所で開催	①ヤマトロジスティクスは、物流業界初の個人情報保護機能を持つ宛名ラベル「消え～るくん」を共同印刷とともに開発。受取人が住所や名前の印字部分をコインなどで擦るだけで印字情報を簡単に消去可能 ①ヤマト運輸では、基本的に自動車を使用せず、台車や新スリーター（リヤカー付き電気自転車）で集配を行うサテライトセンターの出店を拡大。07年3月末現在で全国880店。12年までに累計1,000店を目指す

コミュニケーション	エンカレッジ
①社会の声に気付く注意力（○） ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○） ③情報の「見える化」（○）	①社員の能力発揮のための環境整備（◎） ②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○） ③社員の創造性の育成（△）
①ヤマト運輸では、全国74ヵ所にサービスセンターを設置。客からの要望や意見を社内にフィードバック。また、同センターでは、インターネットからの依頼客の一部を対象に担当セールスドライバーの接客対応に関するアンケートを実施し、接客対応の改善に努める	①子供が小学校1年生終了時まで取得できる育児短時間勤務制度 ①上限365日の介護休業、上限4年間の介護短時間勤務制度を導入 ③ヤマト運輸では、客から褒められた社員を表彰する「ヤマトファン賞」を設置、サービスセンター表彰制度、業績表彰制度も導入 ③ヤマト運輸では、すべての社員を対象とする、業務の改善と効率化、社員の向上意欲のための提案制度「クロネコたまご」を設置 ③立候補制を前提とする役職者の登用制度を導入 ③自主参加型の塾形式で若手リーダーの育成を図る「次世代リーダー塾」「CFO・CHO育成塾」などの研修を開催 ③全グループ会社を対象とした社内ベンチャー制度「Y-Venture Dream」を02年に導入

<注>
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（ ）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
　◎は40.0%以上、○は30.0%以上40.0%未満、△は30.0%未満

イオン(株)

環　境

①資源循環への取組み（◎）　④環境とビジネスの共生活動（◎）
②環境技術の開発・商品化（◎）　⑤環境負荷抑制への取組み（◎）
③地球環境改善への貢献（◎）

①07年4月、「循環型社会構築に向けた取組に関する協定」を総合小売業として初めて環境省と締結
①イオンの店頭に紙パックやアルミ缶、ペットボトル等の回収BOXを設置、回収物は「トップバリュ」で再利用するなど店頭リサイクル活動を展開
①ミニストップでは、売れ残った弁当を堆肥や飼料用に再利用する食品リサイクル活動を98年以来実施
③91年から、「イオン　ふるさとの森づくり」を国内外で展開
③イオン環境財団が国内外で様々な地球環境保全活動を実施するとともに環境NGOへの支援活動を展開。中国では「万里の長城」植樹、マレーシアでも植樹活動を実施
③子供たちが環境問題を考える「ドイツに学ぶエコライフ」ツアーを03年から実施
④イオンの従業員が店舗周辺を清掃活動する「クリーン＆グリーン活動」を展開
⑤水を汚さないクリーナー「重曹電解水クリーナー」など環境負荷抑制に配慮したPB商品を開発
⑤物流では、モーダルシフトを強化。トラック輸送では一度に大量に運送できるように大型車を採用するとともに、ハイブリッド車の利用を拡大
⑤店舗にソーラーパネルを採用するなど環境配慮型店舗「エコストア」を順次全国展開

社　会

①商品の安全性向上（◎）　④自社のインフラや技術提供（○）
②社員の人権の尊重（◎）　⑤取引先との相互繁栄（△）
③自社のリスク管理（○）　⑥消費者教育・啓発活動（△）

①2007年度に経済産業省が新設した「製品安全対策優良企業」の大企業販売事業者部門で銀賞受賞
②役職も賃金も変更のない「65歳定年制」を導入
③内部告発窓口を設置、告発者の権利保護規定も制定
③リスクマネジメントに関してはグループ各社との即時対応可能な連絡体制を構築・徹底
③災害時などの緊急対応をマニュアル化し各店舗事務所へ徹底
⑤「イオンサプライヤーCoC（取引行動規範）」を制定し、プライベートブランド「トップバリュ」商品の製造委託先に対して法令遵守や環境保全を求める
○「イオン社会福祉基金」を設立。福祉施設に福祉車両を寄贈するなどの活動を展開
○世界新体操クラブ選手権「イオンカップ」を開催

デザイン

①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○）
②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○）
③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）

①PB商品「イオン食品保存用ラップ」に紙刃を採用。分別せずにそのまま廃棄可能
①レジ袋無料配布中止による削減と買い物袋持参運動を全国展開
②レシート合計金額の1%相当の物品をNPO・NGO団体等に還元する「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」を実施
②ミニストップが販売する割り箸「5円の木づかい」は奈良県吉野産ヒノキの間伐材や端材を活用。売上金の一部を吉野地域の森林育成に還元
②フェアトレードラベル認証のコーヒーを「トップバリュ」から販売
②イギリスの化粧品専門店「ザ・ボディショップ」が展開する独自のフェアトレードプログラム「コミュニティトレード」をイオンフォレストが展開

コミュニケーション

①社会の声に気付く注意力（○）
②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○）
③情報の「見える化」（○）

①イオン店頭に「ご意見承りBOX」と「ご意見・お返事公開ボード」を設置。お客の意見の収集し回答も行う
①「お客さまサービス部」が意見や要望を吸収し事業現場にフィードバックするとともに、お客にも回答
①02年よりジャスコでは「お客様副店長制度」を導入。地域のお客様に従業員と一緒に働いてもらい、お客様視点で店舗を改善する。
③PB商品「トップバリュ」の食品は、食物アレルギー対象物質や遺伝子組み換えの有無、栄養成分、食塩相当量など分かりやすく表示

エンカレッジ

①社員の能力発揮のための環境整備（◎）
②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○）
③社員の創造性の育成（△）

①育児のための短時間勤務制度、始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ、育児サービス費用補助制度などを実施
①妊娠・出産などで退職した社員の再雇用制度
①フレックスタイム制度、介護のための短時間勤務制度、子女の学校行事や私傷病で通院する場合の半日単位の有給休暇制度
③資格・技術認定の取得奨励制度やキャリアアップ支援制度
③新規事業やプロジェクトメンバーの社内公募制度

＜注＞
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（　）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
　◎は40.0%以上、○は30.0%以上40.0%未満、△は30.0%未満

㈱セブン＆アイホールディングス

環　境	社　会	デザイン
①資源循環への取組み（◎）　④環境とビジネスの共生活動（◎） ②環境技術の開発・商品化（◎）　⑤環境負荷抑制への取組み（◎） ③地球環境改善への貢献（◎）	①商品の安全性向上（◎）　④自社のインフラや技術提供（○） ②社員の人権の尊重（◎）　⑤取引先との相互繁栄（△） ③自社のリスク管理（○）　⑥消費者教育・啓発活動（△）	①社会・環境課題解決のデザインと解決の実行（○） ②社会・環境問題解決に参加する仕組みの提供（○） ③便利で快適な生活のための社会変革の推進（△）
①イトーヨーカドーは、委託している廃棄物処理業者や運搬業者などを対象に、リサイクル費用の一部を廃棄物量に応じて補填する「食品廃棄物リサイクル付加金制度」を導入し、食品リサイクル率の向上を図る ①セブン‐イレブンでは、店舗や工場から発生する食品残さ（残り物や廃棄部位等）を堆肥化し生産農家に供給、その農産物を原材料に再び活用するという「リサイクル・ループ」への取り組みを推進 ③「セブン‐イレブンみどりの基金」が環境市民団体に対する支援を展開。また、07年4月、大分県九重町に「九重ふるさと自然学校」を開校 ④セブン‐イレブンでは、年2回、加盟店と全社員が参加する全国一斉清掃活動を実施 ⑤セブン‐イレブンでは、本部が指定した各市町村の廃棄物処理業者が各エリアにある店舗の廃棄物を回収し一括処理する独自の「エコ物流」システムを運用 ⑤セブン‐イレブンでは店内照明の省エネ化を推進するとともに、物流面では全配送車両に速度やアイドリング時間、急発進・減速などの運転状況を把握できる車載端末を搭載し、エコドライブへの管理・指導を徹底	①PB「セブンプレミアム」では、商品や包装材、製造工程表などの情報を一元管理し品質管理を徹底 ①イトーヨーカドーは、商品の鮮度と表示内容の正確性をチェックするため、07年2月から「鮮度チェックパトロール隊」による売場点検を07年2月から開始 ①セブン‐イレブンでは、オリジナルデイリー商品に使用している原材料・包装容器の生産・購入・使用・販売の履歴をWeb上で一元管理できる「レシピマスターシステム」を構築。安全対策や需給管理に活用 ②重度障害者の特例子会社「（株）テルベ」を設立 ③各事業会社に社内通報制度あり、通報者の不利益がないよう運用 ④イトーヨーカドーは、出店地域の自治体、警察、消防等と災害時の物資供給支援協定を締結 ④セブン‐イレブンは、全国各地の店舗を地域の防犯・事故・災害・介護要請などへの緊急対応窓口にする「セーフティステーション活動」を05年10月から展開 ⑤フェアトレード部会がグループ全体の取引先に対する公平・公正さを維持・徹底に取り組む ⑤セブン‐イレブンは、国内外のメーカーや取引先などと連携してオリジナル商品を提供する「チーム・マーチャンダイジング」を推進。関係会社との協力体制を強化	①セブン‐イレブンでは、割り箸の素材を中国産白樺から成長の早い竹への順次切り替えを実施 ①イトーヨーカドーとヨークベニマルが07年6月からレジ袋の有料化実験開始。セブン‐イレブンでは「レジ袋削減キャンペーン」を展開

コミュニケーション	エンカレッジ
①社会の声に気付く注意力（○） ②社会・環境問題解決のための先導的な取組み（○） ③情報の「見える化」（○）	①社員の能力発揮のための環境整備（◎） ②夢や活力のある社会づくりへの貢献（○） ③社員の創造性の育成（△）
①イトーヨーカドーでは、新規出店の際、オープンの約1年前から社員が出店地域に移り住み、住民の意見や要望を聞き、地域特性に即した計画を推進 ②イトーヨーカドーでは、シックハウス症候群の主要原因と言われているホルムアルデヒドを吸収分解する天井ボードを各店舗に導入拡大 ③セブン‐イレブンでは、購買判断の重要な材料となる商品表示に関する「セブン‐イレブン表示ガイドライン」を策定。アレルギー物質等については、法令で義務付けられている以上の情報を表示	①最長2年間（事情により3年間）の育児休職、最長1年間の介護休職、短時間勤務プラン、一旦退職後に優先的に再雇用を受けられる再雇用プランからなる育児・介護支援制度「リ・チャレンジプラン」をセブン＆アイグループ全体に導入 ②セブン‐イレブンでは地域の子どもたちを対象に店内の業務を経験してもらう体験学習「スチューデント・シティ」に参加 ③イトーヨーカドーは、パートタイマーを対象に希望・能力に応じた「ステップアップ制度」を導入。各ステップに合わせた賃金体系も整備 ③イトーヨーカドーは、売場で必要とされる実践的な知識・技術・接客応対に関する社内ライセンス制度「フレンズメイト」を04年4月に導入。ライセンスは人事評価に反映。その他、社内公募制度、FA制度、特別成果に対する報奨制度等もある ③セブン‐イレブンは、勤続10年以上の社員を対象に、加盟店への「オーナー転身支援制度」を05年9月から設置

＜注＞
・事例の先頭の数字は、上段の事例分類凡例の番号に対応している。○（番号なし）は分類されない「その他」事例。
・事例分類凡例の（　）内は、消費者アンケートにおける評価結果（「非常に評価できる」比率）。
　◎は40.0%以上、○は30.0%以上40.0%未満、△は30.0%未満

３）先導的企業の実態（一覧表のポイント）

以上の定量データと定性情報を併せみたとき、６つの評価ポイントの視点から、企業の実態はどのように読めるのだろうか。以下では、まず個別企業の特徴をまとめ、次に、業種による特徴についてふれる。

①個別企業の特徴

<u>キリンホールディングス</u>

＜経済＞　売上伸長率は13社の中では高く、ＲＯＥはやや低いが、配当性向は比較的高い。

＜社会＞　女性従業員比率が比較的高いことが特徴で、女性が働きやすい職場にするための社内組織を 06 年 10 月に発足するなど、女性の活躍の場を広げる活動に熱心に取り組んでいる。基盤事業のビール文化の振興にも注力している。

＜環境＞ビール工場の水源地を保全するための植林活動を行なったり、製造時の環境負荷低減に努めるなど、本業との共生や本業の中でという視点での環境への取り組みが多い。

＜エンカレッジ＞　ワークライフバランスを実現するための各種人事施策や、サッカーを軸としたスポーツ振興が目立つ。

＜デザイン・コミュニケーション＞キャラクターを用いた親しみやすい環境コミュニケーションを展開している。

<u>サッポロホールディングス</u>

＜経済＞　マイナス成長を経験したが、財務状況は健全さを保っている。ＲＯＥは低いが、配当性向は高い水準にある。

＜社会＞　障がい者雇用比率が高い。新卒の定着率は低めで、特に女性では低い。創業の地（北海道）を活性化する各種活動の展開など、地域活性化のための活動に注力している。また、原料を協働契約栽培で調達するなど、安全と品質の管理を徹底している。

＜環境＞ライフサイクルアセスメントへ業界に先駆けて取り組んでいる。

＜エンカレッジ＞

＜デザイン・コミュニケーション＞業界に先駆けてカーボンフットプリントを取り入れるなど、情報を分かりやすく伝える新しい取り組みにも積極的である。

<u>武田薬品工業</u>

＜経済＞売上伸長率(02 年比)は高くないが、ＲＯＥも配当性向も高い。株主資本で効率よく利益を上げ、株主への利益還元を積極的に行っている。

＜社会＞平均賃金は 13 社中最も高い。女性従業員比率などのデータは得られなかったが、

女性が活躍できる環境創出のためのプロジェクトを実施している。
＜環境＞オフィスの省エネ対策などを実施。
＜エンカレッジ＞　発明者に対する実績補償制度や報奨金制度など、研究開発の社内奨励に熱心である。
＜デザイン・コミュニケーション＞問い合わせ窓口の設置など、問合せ対応体制を整えているが、特に目立った活動は少ない。

花王

＜経済＞　ROE が比較的高く、配当性向は 13 社中最も高い高水準にある。
＜社会＞　トイレタリーや化粧品事業を展開しているため女性管理職比率や女性従業員比率が比較的高い。新卒社員の定着率は女性の方が高い。また、障がい者雇用比率も高い。
＜環境＞環境負荷抑制に関わる取り組みに積極的である。
＜エンカレッジ＞　育児・介護に関連する各種制度が充実している。自社の名前を冠したファミリーコンサートを実施するなど、「家族」を視点とした活動に積極的に取り組んでいる。
＜デザイン・コミュニケーション＞ 消費者の声を収集し全社で共有し、商品改良や開発につなげる仕組みをつくるなど、社会の声に耳を傾ける姿勢がある。

資生堂

＜経済＞　成長率は選定企業の中では高くはない。純利益では過去 5 年のうち 1 回、損失を計上している。ROE は製造業平均程度で、配当性向は高い。
＜社会＞　化粧品専業メーカーであるため、女性の登用や雇用に熱心である。女性管理職比率も高く、女性従業員比率は選定企業の中で最も高い。また、障がい者雇用比率も極めて高い。
＜環境＞　商品のビンのリサイクルなど商品（本業）で環境に配慮している他、本業と直接関係のない植林などもおこなっている。事例数は比較的少ない。
＜エンカレッジ＞女性の働きやすい職場環境づくりに積極的である。（例．事業所内保育所施設、妊娠・出産による退職者の再雇用制度、ビューティ・コンサルタントが育児時間制度を取りやすいよう、職務を代行する「カンガルースタッフ制度」など）
＜デザイン・コミュニケーション＞顧客のニーズを把握するための調査システムが充実している。

シャープ

＜経済＞売上成長率（02 年比）は、70.6%と 13 社中最も高い。配当性向が比較的高く、株主への配慮が厚いことが特徴である。
＜社会＞女性の平均勤続年数が長く、障がい者雇用比率も比較的高い。

＜環境＞太陽電池の開発など、本業での環境技術への取り組み、また植林活動など地球環境改善への貢献など積極的に取り組んでいる。
＜エンカレッジ＞各種の休暇制度が充実しており、「働きやすい会社ランキング」でも評価が高い。
＜デザイン・コミュニケーション＞時代のニーズを先取りして、事業の柱とすることでいくつかの成功を収めている。薄型テレビ需要の拡大を予想し液晶技術開発に専念し成功したことや、近年は地球温暖化に着目しソーラーパネル事業に注力している。国内工場の建設・運営でも環境への配慮を全面的に打ち出し、工場の名前でのブランド力の活用にも成功している。その意味で事業のデザインに優れた企業と言える。

松下電器産業（パナソニック）
＜経済＞　売上伸長率（02 年比）は 22.5%で１３社中では中くらい。ＲＯＥはやや低めであり、配当性向は標準である。
＜社会＞　社員を家族として大切にする企業風土がある。特に女性の平均勤続年数が長いことが特徴である。「女性躍進フォーラム」や「外国人採用アクションプラン」など、女性の登用や外国人の積極雇用に努めている。また、身体障がい者の特例子会社を 4 社設立するなど障がい者雇用にも積極的に取り組んでいる。
＜環境＞ノンフロン冷蔵庫、省エネ家電の商品化など本業の中での取り組みのほかに、各種の環境保全活動にも積極的に取り組んでいる。環境保全コストも高い。
＜エンカレッジ＞在宅勤務制度の推進をはじめ働きやすい環境づくりに積極的で「働きやすい会社」ランキングでは 2 位と高評価。
＜デザイン・コミュニケーション＞2003 年より「N のエコ計画」を開始し、電気代節約だけでなく、家庭での CO2 削減にまでテーマを広げ、分かりやすい形で情報を見える化している。

トヨタ自動車
＜経済＞　売上高、営業利益、純利益ともトップクラス（国内第 1 位）である。成長率（02 年比）は 13 社中 2 番目に高い。ＲＯＥが比較的高く、投資に対する利益効率も良い。配当性向は日本企業のほぼ平均水準にとどまるが、一方では純利益の内部留保が極めて多く、優れた投資余力を持っている。
＜社会＞　伝統的に自社やグループ各社の結束力を重視する傾向が強く、役員など経営トップへの登用は概ね社内から抜擢している。女性の活躍促進のための社内プロジェクトを発足させるなどの取り組みをしているが、女性従業員比率、管理職比率は低い。
＜環境＞　環境負荷に直接関係する商品を提供している自動車メーカーであることから、環境問題に積極的に取り組んでいる。世界初のハイブリット車開発に代表される技術開発や環境負荷低減の取り組みに加え、事業と直接関係のない緑化活動などの取り組みも

積極的である。
＜エンカレッジ＞豊富な資金力を生かして社会貢献活動への支出も多く、スポーツや芸術などを中心に社会づくり活動を展開している。働きやすさについては取り組みも平均的でランキングでも中位程度である。
＜デザイン・コミュニケーション＞社会の声を聞く機会や仕組みをもって取り組んでいる。少子高齢化などの社会変化を見据えてのロボット開発など、デザイン力も発揮している。

本田技研工業
＜経済＞　売上高も充分高い。ROE が高く、配当性向は 13 社の中では低い。
＜社会＞　社外取締役を採用するなど開かれた側面を持つ。障がい者雇用比率も比較的高い。女性従業員比率は低いが、男性では平均勤続年数が最も長く、「働きやすい会社」ランキングの評価も比較的高い。
＜環境＞　自動車メーカーとして環境対応を重視した活動を積極的に展開。
＜エンカレッジ＞社員への意識調査を実施し、人事施策に反映するなど、働きやすい職場環境づくりに積極的に取り組んでいる。
＜デザイン・コミュニケーション＞自動車メーカーという域を超え、二足歩行型ロボット ASIMO の開発や航空事業テクノロジー開発など自社の先進技術力を前面に打ち出して未来を切り拓く事業活動に注力している。

日本通運
＜経済＞売上伸長率は 13 社の中では低い方である。ROE は非製造業の平均レベル、配当性向も日本企業の平均レベルである。
＜社会＞　障がい者雇用比率が比較的高い。リスクマネジメント体制整備にかかわる取り組みが充実している。
＜環境＞　低公害車の導入、モーダルシフトへの取組み、エコドライブの推進など、環境関連に積極的に取り組んでいる。
＜エンカレッジ＞ワークライフバランスに関わる取り組み事例は比較的少ない。社内の人材育成のための取り組みを展開している。
＜デザイン・コミュニケーション＞反復利用が可能な梱包資材の開発し、本業の中で利用を拡大するなど、環境課題の解決を実行している。

ヤマトホールディングス
＜経済＞売上伸長率は高くない。ROE は非製造業の平均レベル、配当性向も日本企業の平均レベルである。過去 5 年の純利益をみると 06 年に 1 回損失を計上している。
＜社会＞　障がい者雇用比率が比較的高い。障がい者の経済的な自立を目指す、特例子会社「イワン」がベーカリーショップとして成功を収めるなど障がい者雇用の面でも先取

的である。

＜環境＞　低公害車の導入やモーダルシフト（輸送体制の変革）への取組み、エコドライブの推進など環境関連に積極的である。

＜エンカレッジ＞社内表彰制度や提案制度、立候補制を前提とする役職者の登用制度等、社員の創造性やモチベーションを高める制度が充実していることが特徴となっている。

＜デザイン・コミュニケーション＞個人情報保護機能をもつ印刷技術の開発や、自動車を使わない集配をおこなう店舗を積極的に拡大するなど、社会や環境問題を解決するための取り組みを展開している。

イオン

＜経済＞　02 年比の売上成長率は極めて高い。ROE は低い。配当性向は比較的高い水準にある。

＜社会＞　女性管理職比率が高い。また、女性従業員比率も高い水準にある。平均勤続年数は短め。

＜環境＞　レジ袋の削減、紙パック・アルミ缶・ペットボトル等のリサイクル活用、環境配慮型店舗「エコストア」の展開など環境関連に積極的に取り組んでいる。事例数も多い。

＜エンカレッジ＞育児者のための短時間勤務制度や育児費用の補助など、時間面、費用面で援助する制度がある。

＜デザイン・コミュニケーション＞「幸せレシートキャンペーン」、「５円の木づかい」、フェアトレードなど、社会・環境問題解決のための仕組みの提供というデザインに関連する分野でも活発に活動している。また、「お客様副店長制度」など社会の声に気付くための取り組みもおこなっている。

セブン＆アイホールディングス

＜経済＞02 年比の売上成長率が高く、13 社中４位である。ROE は低い。配当性向がかなり高い。

＜社会＞ 女性従業員比率が高い。イトーヨーカドーでは女性管理職比率が高く、女性の登用に積極的である。また、イトーヨーカドーが地域自治体等と災害時の物資供給支援協定を締結したり、セブン−イレブンが地域店舗を防犯・事故・災害・介護要請などへの緊急対応窓口とするなど、地域協力活動に熱心に取り組んでいる。

＜環境＞ 食品廃棄物のリサイクルや、レジ袋削減など環境関連に主体的に取り組んでいる。

＜エンカレッジ＞イトーヨーカドーではパートタイマーにステップアップ制を導入し待遇改善に尽力するなど注力している。

＜デザイン・コミュニケーション＞電子マネー「nanaco」のサービスを始めるなど、新しいことに取り組みデザイン力を発揮している。また、イトーヨーカドーでは新規出店の

際、社員が 1 年前から地域に移り住み、住民の意見や要望を聞くなど、地域社会の声に応えるなど、コミュニケーション力も発揮している。

②業種別の特徴

次に、業種による共通性を以下にまとめた。

・飲料・アルコール飲料

ＲＯＥは低め。成熟産業のためか配当性向は比較的高い。社外取締役を登用。障がい者の雇用水準もやや高い。

・製薬

ROE、配当性向が高い。研究開発が重要な業種であり、報奨金制度などにより、社内の研究開発奨励をおこなっている。

・化粧品・トイレタリー

成熟産業のため、配当性向が極めて高いことが特徴。社外取締役を登用。業種柄、女性管理職比率と女性従業員比率が高い。また、障がい者雇用比率も高い。女性が働きやすくするため、育児や介護関連制度が充実していることが特徴。

環境では商品パッケージの軽量化やリサイクルなど､商品に近いところでの取り組みが目立つ。

・家電・電気機器

女性の平均勤続年数が長い。ワークライフバランスのための施策が充実しており､働きやすい環境作りが進んでいる。

・自動車

これまでの堅調な業績のなかで、ＲＯＥは比較的高いが、配当性向は標準的である。つまり株主資本で比較的高い利益を上げているが、株主還元率はさほど高くない。ただし、その分内部留保が多いため、豊富な投資余力を持つ。

環境負荷に直接関わる商品を提供している業種のため、地球環境問題に関する事業に積極的に取り組んでいる。豊かな資金力を生かし、広い範囲にわたる活動を展開している。

・運輸

本業の環境負荷の大きい業界であり、低公害車の導入、モーダルシフトへの取組み、エコドライブの推進など環境関連に注力している。

・流通

配当性向が高い。社外取締役を登用。女性管理職比率や女性従業員比率が高い傾向が見られる。店舗でのレジ袋の削減や廃棄物のリサイクルなど環境関連に取り組んでいる。

３．まとめ

消費者から企業への期待感が高い状況下で、企業の取り組みをみると、実に多岐に渡って取り組みを実施している。

今回選定した13社については、「経済」については、5年の期間でみたときに、損失計上をしている企業は2社（1回ずつ）しかなく、5年の期間を設けての売上の成長率も1社をのぞいてプラスで、財務面でのエクセレントカンパニーの条件を満たしているといえる。

「社会」では、多様な人材の雇用については、障がい者と女性は比較的どの企業も明示的に取り組んでいるのに対し、定年後の人材の活用については、対応が分かれている。技術の伝承が重要となる自動車と家電、アルコール飲料メーカーの一部が再雇用をおこなっている。外国人については具体的に取り組みとして掲げている企業は少ないが、これはグローバル展開の程度によるものであろう。内部通報制度などのリスク管理や、取引先（調達先）との公正な取引については、ほとんど全ての企業が制度やガイドラインを設けている。このような基本的な部分については、少なくとも制度上ではどの企業も取り組んでおり、本質的には実態としてどこまできちんと機能しているかが問われることになるだろう。

特に消費者からの評価が高い「環境」に関する取り組みについては、どの企業も様々な取り組みを展開している。本業が環境負荷を出す自動車や運輸などの業種では、特に積極的に取り組まれており、環境への取り組みが、事業存続のために不可欠であるという認識をうかがわせる。本業の中で環境問題を解決するような技術やアイデアの開発については、自動車や家電などの技術力が光っている。

本業と直接関係のない緑化活動などの取り組みも、業種を問わず多くの企業で実施されている。本業を継続させる基盤としての環境への取り組みは、工場や店舗の周辺環境への配慮という事例となっている。

「エンカレッジ」については、充実度の差はあるものの、育児者や介護者など様々な状況の社員がワークライフバランスを実現できるための制度を備えている企業がほとんどである。働きやすい環境づくりは進められているといえる。特に女性が多い化粧品業界などでは、子育てしやすい環境整備や女性の活用に先進的な取り組みがなされており、それらを参考に他業種へも広がっていくことが期待される。やりがいのある職場づくりに関しては、能力開発支援制度や、社内公募制度や社内FA制度などの人事制度などの取り組みが多く見受けられる。

「コミュニケーション」の中の、社会の声に気付く仕組みがあるか、気付く注意力があるか、ということに関する取り組み事例としては、多くの企業でお客様相談センターや対応窓口の設置がなされ、その情報が社内で活かされているようだ。また、ステークホルダーミーティングの機会を設けている企業もある。

「デザイン」について企業の取り組み事例をみてみると、デザイン力を発揮している企業はまだ少ないことがわかる。今起きている問題（例えば環境問題）に対する対応はでき

ていても企業は多いが、自ら“社会をデザインしていく”ことは簡単なことではない。

「デザイン」「コミュニケーション」については、事例に対する消費者の評価も高くなく、他の評価ポイントに比べて企業の取り組み自体も充実していないのが実情である。しかしながら、第2章で述べたとおり、消費者の中でも意識の高い「ソーシャルマインド層」は、デザイン力やコミュニケーション力を発揮した事例も高く評価している。彼らが社会全体の意識の先端であり、これからそのような意識の消費者に支えられて、これからの企業にとっては、デザイン力やコミュニケーション力を持つことも励まされるであろう。さらに、このような消費者の要求に対応するため、という意味からだけではなく、企業に多くの期待と信頼が寄せられる中で、企業が自ら社会をデザインし、消費者に働きかけ巻き込みながら社会を動かしていくことが期待される。

参考文献

- ISO/SR 国内委員会　http://iso26000.jsa.or.jp/contents/
- 足達英一郎・金井司「CSR 経営と SRI」金融財政事情研究会、2004
- アンドリュー・サビッツ、カール・ウェーバー『サステナビリティ』アスペクト、2008
- 岡本享二『進化する CSR』JIPM、2008
- 河口真理子「持続可能性『Sustainability サステナビリティ』とは何か、『DIR 経営戦略研究』2006 年夏季号 VOL9
- CANPAN(カンパン) CSR プラス　http://canpan.info/csr_index_view.do
- 経済人コー円卓会議日本委員会　http://www.crt-japan.jp
- ＧＲＩ・Ｇ３ガイドライン日本語翻訳 http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/LanguageSpecific/Japanese
- 髙巖『CSR　企業価値をどう高めるか』日本経済出版社、2004
- デービッド・ボーゲル『企業の社会的責任（CSR）の徹底研究』一灯舎、2007
- 原田勝広、塚本一郎『ボーダレス化する CSR』同文館出版、2006
- 深井慈子『持続可能な世界論』ナカニシヤ出版、2005
- 藤井敏彦、海野みずえ『グローバル CSR 調達』日科技連出版社、2006
- ミレニアム開発目標（MDGｓ） http://www.mofa.go.jp/Mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs/handbook.html

社会文化の変化と企業経営の進化

日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科　教授　井出亜夫
社会文化の変化と企業経営の進化に関する研究会座長

（Ｉ）社会文化と企業経営における思想的系譜

１．近代社会における経済の仕組みと経営の担い手としての人間、経済人像にについて

アダム・スミスは、「道徳感情論における人間倫理」と「国富論における新興中産階級における経済の営み」を分析し、マックス・ウェーバーは、「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神の中に近代資本主義勃興の担い手とそのエトス」を見出、ベンジャミン・フランクリンは、その「自伝において経済生活・社会生活における道徳律」を述べた。

社会文化の変化と企業経営の進化を考察するに当たって、まずこの三者の考えを簡単に把握・紹介することとする。

ｉ）道徳情操論、国富論

人間はいかに利己的なものと想像してみるも、なお明らかにその本性のうちには、他人の幸運について興じ、その幸運を傍観すること以外には何の利益もない場合にも、その他人の幸福が彼自身に必要であるようなある原理が存在している。これがスミスの言う「憐憫もしくは同感」の感情であり、スミスが人間に内在する大きな徳目と指摘する利他的「モラルセンス」である。

一方国富論（1796 年）は、自分自身の利益を追求することによって、彼は、多くの場合と同じく、この場合にも、見えざる手に導かれて、自分でも意図していなかった一目的を促進することになる。･･･社会の利益を増進しようと思い込んでいる場合よりも、自分自身の利益を追求する方が、はるかに有効に社会の利益を増進することがしばしばあるとして予定調和を見、これに期待。

（新興市民階級の登場）私益が公益に通じ、神の見えざる手に導かれて一見対立しているかに見えるものが統一されるようになるには、特定の条件のうえだけで可能。その条件とは、①利己的本能が社会全体の福祉に通ずるのは、市民社会における経済生活が完全に自由であって、自由競争が 100%行われている状況。独占や特権が存在している限り、利己心は社会の福祉をもたらさず、神の見えざる手は作用しない。②利己心が勤勉、節約、慎慮等の新しい徳目を生み出し、私益を公益に連ねることのできる階層は、新しい階層すなわち社会の中層ならびに下層の階級の人々においてのみ妥当。その富への道が徳への道に通ずる新興市民階級こそがスミスにとっての人間像だった。（アダム・スミス　世界の名著　37　大河内一男　中央公論社　アダム・スミス　高島善弥　岩波新書等参照）

ⅱ）マックス・ウェーバー（プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神）

近世初期の西欧において資本主義社会が勃興する過程で、その動きを人々の心の内側から押し進めていった精神的機動力を「資本主義の精神」という。この資本主義の精神は禁欲的プロテスタンティズムの倫理によって推進された。

通常の考えでは、まず商業が発達し、その商業やその担い手である商人たちを内的に動かしている営利精神、営利原理といったものが社会の至る所に浸透していくとその結果として近代の資本主義が生まれるということになっているが、歴史上の事実は決してそうなっていない。簿記を土台として営まれる合理的産業経営、その上に築かれる利潤追求の営み、これが近代資本主義の明確な特徴。これは、利潤の追求と結びついているが、経営という社会関係に適合する人間類型を創出している。すなわち、その担い手は、資本家だけでなく労働者・勤労者も包摂する。世俗的禁欲主義、神の思し召しに適う天職、自己目的としての勤勉・労働に励むという精神的、生活的態度の中に近代資本主義の発生の過程を観察。しかし、合理的産業経営を土台とするその仕組みが出来上がると今度は資本主義の社会機構が世俗内的禁欲を要求し、宗教的核心は喪失され、マモンの営みに転じ、金儲けを倫理的義務として是認。宗教的倫理の束縛から解放された世俗的禁欲のエトスは、資本主義社会機構の形成という方向に向かって進み、強力な作用を発揮。これが産業革命を引き起こし、資本主義の鋼鉄のメカニズムを作り上げる。このメカニズムが自己の法則によって諸個人に一定の禁欲的行動を外側から強制する。(プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神　岩波文庫　マックス・ウェーバー著　大塚久雄訳　参照)

ⅲ）ベンジャミン・フラクリンン自伝にみるピューリタン精神

資本主義初期、ようやく興隆しつつある中産的生産者層の中から近代の資本家が成長してくる。その成長を内面から推し進める精神的要素は、勤労、倹約等（フランクリン自伝では13の徳性：節制、沈黙、規律、決断、節約—自他に益なきことに金銭を費やすなかれ。すなわち、浪費するなかれ。—、勤勉—時間を空費するなかれ。つねに何か益あることに従うべし。無用の行いはすべて断つべし—、誠実—偽りを用いて人を害するなかれ。—、正義 - 他人の権利を傷つけ、あるいは与うべきを与えずして人に損害を及ぼすべからず—、中庸、清潔、平静、純潔、謙譲）の特性を統一した行動のシステムに昇華した倫理的雰囲気、思想的雰囲気であった。これは、フィランソロピー、近代財団の思想にも通じるものである。(岩波文庫　フランクリン自伝　参照)

西洋思想に示す上記の事例に対し、次にわが国近代思想の中でこれに関連する二つの事例を紹介することにしよう。

ⅰ）夏目漱石　「個人主義」による３か条の論旨

第一に自己の個性の発展を仕上げようと思うならば、同時に他人の個性も尊重しなければならないという事。第二に自己の所有している権力を使用しようと思うならば、それに付随している義務というものを心得なければならないという事。第三に自己の金力を示そうと願うなら、それに伴う責任を重んじなければならないという事。この三か条に帰着する。

これを他の言葉で言い直すと、いやしくも倫理的に、ある程度の修養を積んだ人でなければ、個性を発展する価値もなし、また権力を使う価値もなし、また、金力を使う価値もないという事になるのです。それをもう一遍言い換えると、この三者を自由に享け楽しむためには、その三つの背後にあるべき人格の支配を受ける必要性が起こって来るということです。

もし人格のないものがむやみに個性を発展させようとすると、他の人を妨害する、権力を用いようとすると、濫用に流れる、金力を使おうとすれば、社会の腐敗をもたらす。随分危険な現象を呈するに至るのです。そしてこの三つのものは、貴方がたが将来において最も接近し易いものであるから、貴方方にはどうしても人格のある立派な人間になっておかなくてはいけないだろうと思います。（出典：私の個人主義　夏目漱石　講談社学術文庫　参照）

ⅱ）渋沢栄一「論語とそろばん」に現れるビジネスと倫理（国書刊行会　参照）

（処世と信条）

論語と算盤とは、遠くて近いもの、士魂商才、天は人を罰せず、論語は万人共通の実践的教訓、時期を待つの要あり、人は平等なるべし

（立志と学問）

現在に働け、自ら箸を取れ、大立志と小立志との調和、君子の争いたれ、社会と学問の関係、勇猛心の養成法

（常識と習慣）

常識とはいかなるものか、口は禍福の門なり、憎んでその美を知れ、習慣の感染性と伝播力、偉き人と完き人、親切らしき不親切、動機と結果、人生は努力にあり、正につき邪に遠ざかるの道、仁義と富貴、真正の殖利法、効力の有無はその人にあり、孔子の貸殖富貴観、防貧の第一要義、罪は金銭にあらず、金力悪用の実例、富豪と徳義上の義務、よく集めよく散じよ

（理想と迷信）

道理ある希望を持て、道徳は進化すべしか、かくの如き矛盾を根絶すべし、真正なる文明、発展の一要素

（人格と修養）

人格の標準は如何、誤解され易き元気、二宮尊徳と西郷隆盛、修養は理論ではない、平生の心がけが大切、すべからくその原因を究むべし、商人に国境なし

（算盤と権利）

仁にあっては師に譲らず、ただ王道あるのみ、競争の善意と悪意
（実業と士道》武士道は実業道なり、文明人の貪戻、相愛忠恕の道を以って交わるべし、
天然の抵抗を克服せよ、模倣時代に別れよ、能率増進法、功利学の幣

２．資本主義社会の高度化に伴い発展・発達した組織としての「現代企業」の性格とこれを経営する企業主体および経営のあり方に関する代表的な二つの分析・観察

①バーリー＝ミーンズによる問題提起（経営者革命、経営者支配論、近代株式会社と私有財産）

株式会社の規模が大きくなり、多数の株主によって株式が所有されるようになると、過半数の株式を所有しなくても会社を支配することが可能となる。株式の分散が進むに従い、より少数の株式で会社を支配することができるようになり、最後には株式を全く所有しなくても会社を支配することができる。こうして、株式を所有しない経営者が会社を支配するようになる「所有と経営の分離」、「経営者革命」といった新しい現象が生ずる。（奥村宏「法人資本主義」参照）

資本主義経済の発展に伴い、米国大会社（ＵＳスティール、ペンシルバニア鉄道等）の最大株主の株式保有は全体の１％以下という事態が発生、また、20 大株主の株式を足しても保有比率が 10%に満たない事実観察をベースに
①所有と経営の分離が生んだ巨大株式会社における経営者の権力行使の正当性は何処あるかを追求。
②すなわち、ｉ）株主からの受託者としての経営者、ⅱ）経営の実行者としての経営者、ⅲ）企業の利害関係者（ステーク・ホールダー）のバランスを図る調整者としての経営者の行為・役割を的確たらしめる内的、外的システムの設計・制度化ついての考察。

②ピーター・ドラッカー産業社会における権力の正当性（ドラッカー「産業人の将来」参照）

ｉ）今日の産業社会の特徴は、株式会社（代表的社会的機関）と大量生産工場（代表的環境）である。この社会は、独占的特権から脱し、すべての人に開放され、株式会社の経営陣は産業社会の決定的権力を保有している。
ⅱ）産業社会を支配する株式会社は、市民によって委任された財産権に権限の基礎を置くものである。19 世紀における株式会社設立の自由化は、Ｊ．ロックの社会契約説に始るブルジョア社会の発展が頂点に達したもの。株式会社は株主の財産権に基づく権力を基盤とする正当な社会的統治機関であり、社会契約説を、歴史的仮説と倫理的規範の世界から現実世界に実現したものといえるが、今日産業社会を支配する株式会社の実態は、その権力の正当性を主張しうるか。
ⅲ）大企業経営陣は、膨大な数の人々の生活に対し、いかなる政治的機関をも凌ぐ影響力

を保持する。（価格、生産量、賃金、労働時間における経営陣の決定が数百万の人間の生活に重大な影響を付与、株式保有は所有権に伴う負担から開放、議決権は有するが実際にはこれをも委任）

ⅳ）アメリカ証券取引法は株主利益の保護のため上場会社に対し詳細な情報開示を要求、監督官庁の監視の下で株主は逆に情報チェックの負担を回避。株式会社の概念は、財産権に基づく政治的権力を伴わず受益権に基づく株式になじんでいる。（米国破産法は、株式会社の財産と経営陣を独立した存在とし、株主の財産権を利益への請求権と位置づけ）

ⅴ）しかし、経営陣の権力の正当性はいまだ確立されていない。したがって、産業社会と企業における権力を正当なものとすることが重要。一般に容認された理念を基盤とする限り、権力の行使は正当性を持ちうるものである。企業における権力も広く認められた正当性を基盤としない限り消えざるを得ない。如何なる社会も社会を構成する一人一人の人間が位置と役割を与えられない限り社会は解体せざるを得ない。

（注：ドラッカーの論は、組織の権限と組織の責任の双方を視野に入れた点で、適切・妥当である。法人の二面性、「人格主体としての法人」の存在と「非人格主体としての組織体」（岩井克人教授は、ヒトとしての法人企業・会社とモノとしての法人企業・会社の二面性概念を一般化）を考えたとき、組織は社会的存在、従って法人企業は社会的存在としての責任を持つ。そのリーダーは、社会的存在としての組織の管理・運営の責任者として存在する。）

ⅵ）なお、P.ドラッカーは経営者の責任・条件として以下の８項目を挙げている。

① なされるべきことを考える

② 組織のことを考える

③ アクションプランを考え、実行する

④ 意思決定を行う

ⅰ実行の責任者

ⅱスケジュール

ⅲ影響を受けるがゆえに決定の内容を知らされ、理解し、納得すべき人

ⅳ影響を受けずとも決定の内容を知らされるべき人

⑤ コミュニケーションを行う

⑥ 機会に焦点を合わせる（機会として使えるか７つの状況調査）

ⅰ組織と競争相手における予期せぬ成功と失敗

ⅱ市場、プロセス、製品、サービスにおけるギャップ

ⅲプロセス、製品、サービスにおけるイノベーション

ⅳ産業構造、市場構造における変化

ⅴ人口構造における変化

ⅵ思考、価値観、知覚、空気、意味合いにおける変化

ⅶ知識と技術における変化

⑦　会議の生産性をあげる
（公式見解・プレス・リリースの作成、組織改革など発表分の作成、一人による報告、複数の報告、会議主催者への報告・主催者への面会）
⑧　「私は」ではなく「われわれは」を考える

（Ⅱ）企業の社会的責任をめぐる今日における議論の背景（『企業倫理と企業統治　』中村瑞穂編著　文眞堂　参照・一部引用）

１．レーガン政権下における国防費増大に対する批判と規律問題（防衛産業過剰請求という不祥事に発端）

パッカード委員会（Packard commission）
レーガン政権の軍事強化策の下で起きた防衛産業の不祥事事件をきっかけに、レーガン大統領が 1985 年７月に設置した防衛管理に関するブルーリボン諮問委員会（Blue Ribbon Commission on Defense Management）がデビッド・パッカード委員長のもと約１年をかけ、1986 年 6 月防衛産業各社の企業倫理への取組みを答申した。
この最終報告書が“A Quest for Excellence”と題され、国防関係者が望む基本的管理原則及び規範（①国防予算編成過程の見直し②資材調達システムの見直し③立法府による監視④国防関係省庁における組織、運営に関する公約、非公式な管理方法の見直し（関連産業の説明責任：請負業者の自己規律）を示し、民間防衛関係産業の倫理体制整備の骨格となっている。
民間防衛関係企業の倫理行動規定についての詳細は 「第 4 章　政府－産業界　説明責任」に６つの基本原則と個々の企業における規定の文書化と実施留意事項が記されている。

Principle 1: Written Code of Business Ethics and Conduct
- have and adhere to written codes of conduct:

Principle 2: Employees' Ethical Responsibilities
- train their employees in such codes

Principle 3: Corporate Responsibility to Employees
- encourage employees to report violations of-such codes, without fear of retribution:

Principle 4: Corporate Responsibility to the Government
- monitor compliance with laws incident t o defense procurement;
- adopt procedures for voluntary disclosure of violations and for necessary corrective action;

Principle 5: Corporate Responsibility to the Defense Industry
- share with other firms their methods for and experience in implementing such principles, through annual participation in an industry-wide "Best Practices Forum":

Principle 6; Public Accountability
- have outside or non-employee members of their boards of directors review compliance:

２．防衛産業先導運動とその効果（勧告を受け防衛産業が主体的に行動）

①防衛産業で働く全従業員に対する倫理基準の制定

②倫理基準の自己点検
③これら課題の実践例を関係者でシェア
・米国における初期の企業倫理制度化が政府、産業、市民の間で形成されたものとして注目される。

３．連邦量刑ガイドラインとコンプライアンス型企業倫理の成立（違法行為を防止する体制整備の基準設定）

1987 年に刑事罰の裁量の範囲を限定するところから出発したものであるが、裁量に当たって違法行為を防止するプログラムを企業が持っているか否かによって組織ぐるみの犯罪とみなされるか否かの判断基準となる。これが企業倫理制度化を促進する司法的背景となったものといわれている。ちなみに、ガイドラインの内容は以下のものである。
①法令順守のための一連の規準と手続き
②基準遵守を監督する上級管理職の任命
③懸念人物に対し裁量権を与えない保証
④基準と手続きを周知徹底するシステムの構築
⑤犯罪行為を監視、監督、通報するシステムの採用
⑥訓練を通じた実施
⑦違法行為に対する記録

４．コンプライアン型（法令順守）型から価値共有（ヴリューシェア）型への進展

① 不正行為の摘発、防止、単なる法令順守といった消極姿勢から企業倫理を積極的本質として考える機運の醸成（1990 年台中期）
② 企業倫理が経営戦略の一環、経営そのものの基礎との意識は高まる。

５．米国のＳＯＸ法（Sarbanes-Oxley Act "An Act to Protect Investors by Improving the Accuracy and Reliability of Corporate Disclosures made Pursuant to The Securities Laws, and for Others"　投資家保護法または企業改革法）

①2001 年エンロン、ワールドコムといった大企業の不正会計問題が引き金。本事件は企業に対する投資家の信頼を著しく失墜、市場の信頼回復を実現すべく、2002 年 7 月ＳＯＸ法が制定。
②1930 年代の一連の証券取引法に匹敵する大きな制度改訂
米国証券取引委員会（SEC）に登録されている企業経営者に対し、年次報告書開示の際、内容に虚偽記載がない旨の宣言と財務報告書の健全性を保つために内部報告書の作成が義務付けられる。さらにこれら報告書は、公認会計士等の監査を受けることの義務付け。
＊自主規制を中心に行われてきた監視の体制が公的規制の対象になった点についての懸念、それに加え、実施のためのコスト負担に対する見直し論議

＊ブッシュ大統領：腐った企業は是正されるとして問題を限定したが、米国においてはその後も問題が続出。

６．90年代以降のコーポレート・ガバナンス論議の背景（『企業統治の国際比較』菊池敏夫/平田光弘編著　文眞堂　参照・一部引用）

①アメリカ
・業績に比例しない高額報酬問題－ＣＥＯを監視する取り締役会の強化－社外取締役の導入
・年金等機関投資家への株式集中とその受託者責任
・企業買収特に敵対的買収問題への対応
・これらの基本的視点は、株主と経営者の関係のあり方

②英国
・1990年前後の企業不祥事、企業倒産、民営化企業経営者の高額報酬問題
・シティ財務報告評議会、ロンドン証券取引所、公認会計士協会等の企業統治のあり方を考える委員会の設置（キャドベリー、グリーンベリー、ハンペル報告書）
・議論の内容は米国と共通（株主と経営陣の関係）

③ドイツ
・非鉄大手メタルゲゼルシャフトのアメリカにおける子会社による石油先物取引の失敗、それによる親会社経営危機を契機に監査役機能、銀行と企業の関係等に注目

④日本
・バブルの形成、バブルの崩壊による経営破たん
・グローバリゼーションの影響と日本的経営の対比、批判、対応（日米経済構造協議）
・戦後システムのパラダイム変化（生産優位主義、集団主義、護送船団方式等の再検討）

７．多様な議論の背後にあるもの

①各国株式会社の発展段階（株式所有の構造―分散、集中）を反映
②各国の経済、経営の設計システムに現れた企業統治の有様を反映
③中央指令経済の崩壊、市場経済システムがグローバルに普及する社会システムの下で、これに伴う諸現象の発生
④情報化社会の更なる展開、グローバル経営展開下における企業経営
⑤21世紀を展望した体制としての市場経済体制、その歴史的位置付けの考察
・この新しい段階で改めて市場経済における企業の社会的責任が問われる
・1891年ローマ法王レオ13世が出した「ノーレム・ノバルム」には「資本主義の弊害と社会主義の幻想」これに対し1991年ローマ法王ヨハネ・パウロ2世が出す新しいノーレム・ノバルムに対し、宇沢弘文教授は、社会主義の弊害と市場主義の幻想を進言
（注：冷戦下における比較経済体制論―社会主義体制の優位性、資本主義は生き延びられ

るか、東風は西風を圧する、資本主義と社会主義の接近・融和論）

（Ⅲ）米国倫理経済文化センター訪問及び全米経営倫理学会年次総会

今回、①米ミネソタ州ミネアポリス Center for Ethical Business Culture（CEBC）を訪問および②カリフォルニア州アナハイムにおいて開催された全米経営倫理学会（Society for Business Ethics, SBE）年次総会に参加、以下関係者との会談、会議における発表等の概要およびその観察を以下に記すが、ここでの議論、問題提起は、（Ⅰ）及び（Ⅱ）にも反映されている。

１．ミネソタ CEBC 訪問

①CEBC は米国における経営倫理問題を一早く提起、ミネソタにおける企業経営者、大学人によるミネソタ原則の発表はその後、米欧日の経営者を巻き込んだコー経済人会議における CSR 原則のベースを提供、今日国連グローバルコンパクト、ISO における（C）SR 検討等グローバルレベルでの CSR、および各国レベルでの CSR 検討の嚆矢をなしたものである。

②ミネソタＳＴ．トーマス大学および CEBC における社会における人間の倫理問題

ＳＴ．トーマス大学が掲げるトーマス・アクイナスを冠する大学は全米に１０余大学を数えるといわれているが、スコラ哲学の大成者トーマス・アクイナスの知的影響、倫理的影響が大きいかを物語っている。

Center for Ethical Business Culture は St. Thomas 大学と連携関係にあるＮＰＯ法人であり、「経済倫理」問題を得意とする同大学との連携のもとに経済倫理問題を研究し、広く米国社会に普及しようとする団体である。

③同大学及び同センターは、トーマス・アクイナスの人間道徳の思想的影響下にあり、ここに、アクイナスの掲げる人間道徳を紹介する。

トーマス･アクイナスにおける人間道徳(神学大全の中で 3 つの theological virtue として Faith, Hope &Charity を 4 つの cardinal moral virtue として justice, prudence, temperance & fortitude　を挙げる。

7 つの徳（Seven Virtues）

・Faith は、他の徳のベースとなるもの
・Justice は、判断が偏見に基づかない
・Prudence は、人生において正しい選択をする知恵
・Hope は、新しい日々をもたらすもの
・Temperance は、中庸と自己抑制をもたらすもの
・Fortitude は、堅忍不抜、不屈の精神
・Charity は、最も大きな徳

という解釈をしており、ビジネス倫理が説かれるベースとなるものといえよう。これは、丁度、論語の様々な徳目の中にビジネス倫理を求める論語とそろばん（渋沢栄一）を一面彷彿とさせるものでもある。

第3章　ミネソタ原則の概要

（1）前文及び一般原則

ⅰ）経済成長は一般社会への貢献にとり特に重要

ⅱ）経済活動は公正でなければならない

ⅲ）経済活は正直でなければなれない

ⅳ）経済活動は人間の尊厳を尊重するものでなければならない

ⅴ）経済活動は環境を尊重するものでなければならない

（2）ステーク・ホールダーに対する原則

ⅰ）対顧客

（顧客の要求に基づく製品、サービスの提供、取引き全般における公正な扱い、健康、衛生、環境面における努力、顧客の尊厳尊重）

ⅱ）対従業員

（従業員生活の向上を図る仕事の提供、良好な労働環境、情報の共有とコミュニケーションの確保、従業員からの提案等へのアクセス確保、紛争が生じた場合における誠意ある交渉、差別的扱いの回避・機会均等の確保、不況に伴う失業問題への真摯な対応）

ⅲ）対所有者または投資家

（投資に対するフェアリターンを確保するマネジメント、情報の開示、投資家の要求、示唆、クレームの尊重）

ⅳ）対サプライヤー

（価格、ライセンス等を含む全活動における公正の確保、談合や制限的慣行の回避、価格、品質、信頼性における長期的関係の維持、情報の共有と統合、サプライヤーの良好な雇用条件等をエンガレッジ）

ⅴ）対コミュニティ

（グローバルな市民としての責任と行動、人間の尊厳と民主主義の尊重、ビジネスに関わる社会に関する立法、公共政策の尊重、不利なコミュニティとの協力、持続的発展の促進、地球環境・資源問題に対する先導、平和、安全、多様性の確保、地域社会の一体性確保）

ⅵ）対競争者

（各般にわたる公正な競争、知的・物質的財産権の尊重、イノベーションの回避に連なる行為の拒絶）

ミネソタ原則は、ビジネス活動においてなぜ倫理的リーダーシップは必要かを広範な視点から提案、ビジネスにおいて倫理と利益は両立するか自問する中からビジネス界、学界、関係者の中で議論し、両者が相反するものでなく、相一致するものであることを確信。
その実現のために、三つの要素
ｉ）ステーク・ホールダーに対するバランスある利益の確保
ⅱ）効果的リーダーシップの発揮
ⅲ）プロセスの統合
を重要視し、そのための指針を提供している。(CEBC 発行『THE ETHICAL ADVANTAGE』参照)

⑤商品・サービスの仲介者としてのトレーダーの役割
Best Buy Corporation におけるトレーダーとしての企業経営方針及び社会的責任
ｉ）人間の尊厳と機会追求のためのグローバルチャンピオンになること
ⅱ）コンシューマーエレクトロニクス製品及びサービス分野において、世界に冠たる製品・サービスを提供すること
ⅲ）ブランドとビジネスオペレーションにおいて、環境及び社会的観点からアカウンタビリティーを確保すること
注：米国には“Buying for better America”という購買行動を通じて、企業の製品・サービスのみならず企業の社会的責任遂行状況をも視点に入れた購買運動が展開されているが、Best Buy Corporation はトレーダーとして企業の製品・サービスのみならず社会的責任遂行状況をも加味した取引を行い、企業と消費者の新たな接点を追及しようとするものである。こうした展開は、市場において消費者が価格と品質によって製品、サービスを選択することによって市場経済システムが最も社会的ウェルフェアを高めるとする従来のコンセプトの視野を拡大し、市場経済システムを現代社会にマッチさせるべく従来の市場経済システムのコンセプトの次元を一段高めるものということができよう。
　消費者は受身のものではなく、啓発された消費者（Enlighten Consumers）の存在が市場経済システムを持続させ得るか否の鍵を握っているともいえよう。

⑥企業の役割と企業の社会的責任―なぜ企業により多くの社会的責任を要求するのか
　社会主義の理想は崩壊し、市場が世界を支配しているが、この展開・現実にすべての人が満足・同意しているわけではない。今日における企業の社会的影響力の大きさを考えたとき、企業が求められる社会的責任は、きわめて大きく、この成就なくして、市場経済システム、体制への支持は完全なものとはならない。
　こうした認識に基づきさまざまな試みがなされているが、ミネソタ原則は、その嚆矢をなすものでありその後の世界に様々な影響を与えた。以下、その主要なものを列挙するこ

とにしよう。
ⅰ）国連グローバルコンパクト（1999 年）
ⅱ）ＥＵ委員会（2001 年）
企業の社会的責任の欧州における枠組を促進するグリーン・ペーパー３６６の発表をはじめ、ＥＵ委員会は欧州企業が企業の社会的責任をグローバルにリードすることを期待し、その制度構築の議論を展開している。
ⅲ）ブレア政権におけるＣＳＲ担当大臣の創設等
特定の退職年金投資の運用者に対し、どのような方法で社会的責任を果たす企業に投資したか、情報開示の義務を課すなど新たな動きを示している。
ⅳ）ＣＳＲと密接に関連する社会的責任投資（ＳＲＩ）の考え方の芽生え・普及
ⅴ）国際標準化委員会（ＩＳＯ）におけるＣＳＲの検討
ⅵ）ＣＲＴ（コー経済人円卓会議）メンバーであったスティーブ・ディレンバーグは、2001 年 mutual fund を立上げ、ＣＲＴの「企業行動指針」から抽出した 80 の基準に則りＳ＆Ｐ社 500 社を評価し、投資先を確定。ディレンバーグ基準によってエンロン、ＧＥ、ケーマートの弱点は暴露された。

⑦コー経済人円卓会議（ＣＲＴ）「企業の行動指針」（CSR 経営 ‐ モラル・キャピタリズム ‐ スティーブン・Ｂ・ヤング著　生産性出版　参照・一部引用）
「共生」と「人間の尊厳」、そうした理念の具体的展開としてのステーク・ホールダー（企業を取巻く利害関係者）の原則（ミネソタ企業責任センターがまとめたミネソタ原則―The Minnesota Principle―に負うところ大）
（１）前文：企業活動のグローバル化、企業行動の規範としての法、市場に加えたＣＳＲ
（２）一般原則：
ⅰ）企業の責任‐すべてのステーク・ホールダーに対して
ⅱ）企業の経済的、社会的影響 ‐ 革新、正義、グローバル社会を目指して
ⅲ）企業行動 ‐ 法文以上の信頼精神
ⅳ）ルールの尊重
ⅴ）貿易自由化の推進
ⅵ）環境への配慮
ⅶ）不正行為の防止
（３）ステーク・ホールダーに対する原則
ⅰ）顧客
ⅱ）従業員
ⅲ）株主・投資家
ⅳ）サプライヤー
ⅴ）競争相手

vi）地域社会

２．全米ビジネス学会（SBE）年次総会

①発表論文及び議論の項目は別掲

②「何故ビジネス倫理スキャンダルはアメリカに起き続けるのか」に関するコーエン教授(Daryl Koehn ,Center for Business Ethics University of St. Thomas Houston)の見解・問題提起及び意見交換

ｉ）現状：米国企業不祥事に対して大恐慌以来の対企業行動に対する規制として SOX 法の制定等がなされ、これによって米国の企業活動は大幅に改善されるとの議論がある。ブッシュ大統領は本件成立によって一部の企業による不祥事が根絶されるので、市場システムの健全性は維持されると述べているが、現実には企業不祥事は続いて起こっており、より根本的な認識と対応が必要である。

ⅱ）評判およびディスクローズへのナイーブな依存：現状は市場における評価・評判及び企業情報に対するナイーブな依存で成り立っており、市場経済の健全さはこれだけでは不十分ではないだろうか。

ⅲ）会社告発の困難さ：企業内部の不正を告発することによって、企業活動が是正される面も否定できないが、現実に組織内に様々な関係を持つ組織人が、会社告発を行うことは極めて限定的であろう。

ⅳ）ボスと顧客の問題：組織内における上司及び顧客との関係は、相反する様々な問題を有し、これを円滑に処理するメカニズム構築の必要性。

ｖ）他人を陥れる傾向：人間には本来、人を陥れ憚らない性向もあり、ビジネス活動とこの問題をどう解決するか、という側面も無視できない。

ⅵ）偽りの文化、名誉の欠如、個人崇拝の問題：企業活動に伴う偽りの文化、名誉の欠如、個人崇拝といった問題に対し、ビジネスは組織的にどう対応すればよいのか。

ⅶ）企業と産業の内在的コンフリクト：企業と産業の間には、種々のコンフリクトが日常的に生じ、これをどう解決するかという問題もある。

ⅷ）経営者への報酬：経営者の高額報酬が問題になる一方、株主利益と経営者利益を合致させるストックオプション制度などが設けられたが、経営者への報酬は何が適正か、これを判断することは難しい。（注：プラトンは、組織の長と組織内構成員の報酬格差は 5 倍程度といい、ドラッカーは、最大限 20 倍という数字を示唆している。）

ⅸ）M&A：M&A は眠っている企業価値を呼び起こすものという積極的評価がある一方、堅実な企業経営には関心を示さず、売り抜ける M&A が存在する。この 2 者はどう区別され、健全な M&A ルールは何かという正解は得ていない。

ｘ）仲裁パネルのインサイダー：不祥事や紛争が仲裁パネルによって解決される仕組みもあるが、仲裁パネルのインサイダーに公正な仲裁が可能かどうか、という問題もある。

ｘｉ）インセンティブペイ：企業利益の貢献者に対するインセンティブペイが有効という説

もあるが、企業利益の貢献を把握する評価方法及び仕組みはどうあるべきか。

xⅱ）アナリストのペイ：企業の客観的評価は外部アナリストによってなされる傾向があるが、アナリスト自身は評価対象の企業を客観的に評価しうるか、また自己の報酬がこれと独立たりうるか、という問題もある。

xⅲ）文化的差異と衝突：グローバル企業においては各地における事業展開において文化的差異、それとの衝突という困難な問題に遭遇。これへの対応の処方箋。

xⅳ）人事異動の問題：大きな組織には常に人事異動を伴う。異動による問題の不連続性、継承性をどう解決するか、という問題も大きい。

xⅴ）投資家の永遠の希望：投資家の希望は投資利益の最大化であり、これによって市場経済の発展がもたらされるとされてきたが、これは投資家の永遠の希望であろうか。投資家は、倫理的判断を投資に求めないのか。新しいパラダイムはこの問題をどう処理したらよいのか。

以上例示したように、現代の大企業体制に内在する様々な論点が存在する。市場経済システムがサステナブルであるためには、こうした問題に対する法的、社会的、文化的側面からの検討とビジネスカルチャーの高度化が求められるのではなかろうか。企業の CSR 報告書は、新しい事態への対応であるが、未だウインドウ・デコレーションの域を出ないものも多々あるのではないか。

③日本からの発表

（１） ボルビックの CSR 活動と日本における消費者購買行動および UNICEF への基金預託

ⅰ）慶応大学梅津研究室発表：飲料水の確保と貧困の解決問題は、密接に関係しており、水問題は、貧困問題の 3 分の１を占めるという論者もいる、国連ミレニアム開発目標（ＭＤＰ）、ヨハネス・ブルグサミットにおいても本件は大きなテーマ。（衛生的飲料水へのアクセス目標の提示）

ⅱ）ボルビック社は、ＣＳＲの一環として売り上げ１ℓ分につき 10ℓの衛生的飲料水をアフリカへ提供する事業につき、UNICEF を通じて寄託。

ⅲ）研究会は、日本における購買者の購買動機にこの事業への賛意から 60%の購買動機となっていることを調査。ＣＳＲもしくは企業活動が、消費者の行動と結合して実現することを事例研究として紹介。啓発された消費者と企業活動の好循環といえよう。

ⅳ）同時に、アフリカ「マリ共和国」に赴き、UNICEF への資金寄託がいか様に現地において実施されているかを調査し、問題点を指摘。

（２）雪印乳業における企業再生の実例

ⅰ）わが国代表的乳食品メーカー雪印乳業は、近年において大きな企業不祥事を惹起した。

ⅱ）その実情と再生につき、同社社外取締役日和佐氏より発表。

ⅲ）企業再生は、現実の問題としては極めて困難であるが、このような抜本的再生が可能となった理由、背景についての質問があり、不祥事は再度に及びそれほどまでに雪印が追詰められていた状況説明。

ⅳ）雪印問題についての日本経済社会におけるパラダイム変化についての背景説明。すなわち、長年に及ぶ生産優位社会が変化しつつあり、様々な側面でシフトが進行。製造物責任法、消費者契約法、消費者保護基本法から消費者基本法へ、公益通報者保護法等の諸立法により、消費者意識の変化について説明。

【ミネソタ経済倫理文化センター及びセントトーマス大学との面談者】2008/8/4,5

Ron James, President and CEO, Center for Ethical Business Cultures (CEBC). (Mr. James is a former corporate executive and a member of the boards of directors for several business and nonprofit organizations.)

Kathleen Edmond, Ethics Officer, Best Buy Corporation. (Ms. Edmond is an attorney and responsible for the Best Buy Corporation’s ethics and legal compliance program, but she also has considerable interest in corporate social responsibility.)

Douglas Jondle, Director of Research for CEBC. (Dr. Jondle also works on the Center’s study abroad programs for MBA students)

Kenneth Goodpaster, PhD., Koch Endowed Chair in Business Ethics, University of St. Thomas (Dr. Goodpaster is one of the leading business ethicists in the U.S. and has a key role in developing the University’s approach to business ethics in the business and MBA programs. Dr. Goodpaster and I are leading a muti-year project to research and write a history of corporate responsibility in the U.S. with a companion volume to be focused on global developments in corporate responsibility.)

Katherina Glac, PhD., Assistant Professor, University of St. Thomas (Dr. Glac brings expertise in socially responsible investment (SRI) and given her German background should be able to comment on developments in Europe.)

David Rodbourne, CEBC

William Woodson, Director of MBA Programs, Opus College of Business, University of St. Thomas. (Mr. Woodson has degrees from Harvard and the University of Michigan and has held managerial positions with Hewlett-Packard and with Ethicon Endo-Surgery, a Johnson & Johnson company where he directed new product launches and Latin America development and managed the firm’s Midwest sales region in the U.S..)

Mark Lindberg, Director of Operations and International Programs, for the Medtronic

Foundation at the Medtronic Corporation (Mr. Lindberg is helping to develop Medtronic's global strategy on corporate responsibility, community giving, and volunteerism. Medtronic is an international medical device company and is widely recognized for its corporate citizenship, giving, and volunteerism.)

【全米ビジネス倫理学会（Society for Business Ethics）2008年年次総会における発表者と発表項目】

Society for Business Ethics
2008 Annual Meeting
August 7-10, 2008
Doubletree Anaheim Convention Center
Anaheim, California

WEDNESDAY to FRIDAY

《Paper Session: Boards and Governance》
Chair: **William Forster**, Darden School, University of Virginia
Taking (and Sharing) Power: How Boards of Directors Can Bring About Greater Fairness for Dependent Stakeholders,
Harry van Buren, University of New Mexico
Corporate Governance and the Politics of Agency Theory,
Jordan Otten and Ben Wempe, RSM Erasmus University
The Utilization of New Female Corporate Directors on Boardroom Committees,
Paul Dunn,Brock University
《Panel: Business Opportunities, Institutional Barriers, and Corruption at the 'Base of the Pyramid'》
Chair: **Patricia Werhane**, University of Virginia/DePaul University
Dennis Moberg, Santa Clara University
Manuel Velasquez, Santa Clara University
《Panel: Socially Responsible Investing》
Chair: **Harry Hummels**, Maastricht University
Jeffrey York, Darden School, University of Virginia
James P. Hawley, St. Mary's College of California
《Idea Lab: The Responsibility Gap》
Joshua Margolis, Harvard Business School

《Featured Papers》

Chair: **Joanne Ciulla**, University of Richmond

Moral Partiality in Business Practice,

Alexei M. Marcoux, Loyola University Chicago

Conflict of Interest: From Conceptual Analysis to Normative Evaluation and Institutional Design,

Wayne Norman, Duke University and Chris McDonald, St Mary's University (Halifax)

《Emerging Scholars》

Chair: **Rex W. Mixon, Jr.**, Stern School of Business, New York University

Moral Imagination Extended,

Carlo Carrascoso, Darden School, University of Virginia

Developing an Instrument to Measure Moral Imagination

Barbra Enlow, Gonzaga University

Leadership Emergence in Influencing Responsible Corporate Behaviors,

Jegoo Lee, Boston College

《Featured Papers》

Chair: **Gina Wolfe**, DePaul University

Reasoned Moral Agreement: Applying Discourse Ethics within Organizations,

Jason Stansbury, Vanderbilt University

Corporate Sustainable and Social Reporting: In Search of Stakeholder Salience and Other Differentiating Factors,

James Weber and Elizabeth Hanna, Duquesne University

《Panel: Exploring Practical Wisdom as a Foundation for Ethical Decision-Making》

Chair, **Dennis J. Moberg**, Santa Clara University

Edwin M. Hartman, New York University

《Paper Session》

Chair: **Heather Elms**, American University

The Legal Ontology of the Corporation as a Description of its Role in Society,

David Ronnegard, INSEAD

Finding Moral Imperative in an "Amora" Theory of Economics,

Jeff Frooman, University of New Brunswick

The Constitutive View of Corporate Moral Responsibility,

Martin Sandbu, University of Pennsylvania

《Featured Papers》

Chair: **Mollie Painter-Morland**, DePaul University

Multinational Corporations as Corporate Citizens - An Empirical Analysis of UN Global

Compact Participants in Switzerland,

Dorothee Baumann, University of Zurich

A Necessary Supplement- What the United Nations Global Compact Is and Is Not,

Andreas Rasche, Helmut-Schmidt-University, University of the Federal Armed Forces and **Iris Hofmann**, University of Erlangen-Nuremberg.

《Paper Session: Virtue Ethics》

Chair: **Carlo Carrascoso**, Darden School, University of Virginia

Vocation and Integrity: Prospects for a Virtue Ethics Approach to Business,

David McPherson, Marquette University

Characterological Ethics: On the Genus of Virtue and Why It Matters in Organizational Behavior,

Miguel Angel Alzola, Fordham University

Moral Charisma, Corporate Leadership,

Denise Kleinrichert, San Francisco State University

《Paper Session: Ethics and Information Technology》

Chair: **Wayne Eastman**, Rutgers University

Information Technology and the Ethical Firm,

Norman Mooradian

Computer Ethics in Lebanese Small & Medium Enterprises,

Tony Feghali, Hanin Abdallah and Raja Chahrouri, American University of Beirut

Corporate Transparency: The New ICT-Driven Ethics?

Antonino Vaccaro and Peter Madsen, Carnegie Mellon University

《Featured Papers》

Chair: **Martin Calkins**, University of Massachusetts – Boston

A Puzzle About Executive Compensation,

Jeffrey Moriarty, Bowling Green State University

A Defense of St. Thomas Aquinas' Concept of the Just Price, Daryl Koehn, University of St.Thomas

《Paper Session: Issues in Global Organizational Ethics – China》

Chair: **Tara Radin**, Wharton School, University of Pennsylvania

Soft Seat on the Long March: Foreign Business and the Rule of Law in China,

Michael A.Santoro, Rutgers University

Aiming Higher: Chinese Businesses Advancing Consumer Rights,

Beverly Kracher, Creighton University

Google In China: Employing a Manager-Friendly Model for Resolving Cross Cultural Ethical Conflicts,

J. Brooke Hamilton III, University of Louisiana at Lafayette

SATURDAY

《Paper Session: Ethics in the Workplace》

Chair: **Niki den Nieuwenboer**, Rotterdam School of Management, Erasmus University

Facing Ethical Challenges in the Workplace: Conceptualizing and Measuring Professional Moral Courage,

Leslie E. Sekerka, Menlo College

Walking the Talk Matters to Boundary Spanners,

Richard Mays Owen

Ethics and Compliance Initiatives: A Holistic View for Deployment,

Robert M. Krug, St. Joseph's College (New York)

《Paper Session: Issues in Global Organizational Ethics》

Chair: **Geoffrey Archer**, Oregon State University

The Business Ethics Glass Ceiling in Middle East Corporate Governance: Scaling and Tailoring Business Ethics with Improved Corporate Governance for SMEs and Small/Medium-Sized FOEs,

Norman D. Bishara, University of Michigan

Hierarchy in Business and Society Concepts: A Cognitive Study with SME Leaders, CEOs, and Experts,

Yves Fassin and Annick Van Rossem, Ghent University, Belgium

King Car Part II: The Tata Nano and the Automobile Industry's Strategies for India and Other Less Developed Nations,

Martin Calkins, University of Massachusetts – Boston

《Business Ethics Toolkit》

Media Relations and the Public Scholar

Brian Moriarty, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics

EthicShare Community: An Online Research Environment for Ethics Scholars,

Jeff Kahn, University of Minnesota Medical School

《Paper Session: Ethics and Vulnerable Populations》

Chair: **Michael Santoro**, Rutgers University

Occupational Safety and Coercion,

Denis G. Arnold, University of North Carolina – Charlotte

Four Possible Factors in Unethical Marketing to Minors,

Whiton S. Paine, Richard Stockton College of NJ

Stakeholder Theory and Direct Child Marketing,

Russell Fail, Capella University

《Featured Papers》

Chair: **Jeffrey Moriarty**, Bowling Green State University

The Friendship of Buzz, Blog and Swag,

Kalynne Pudner, Auburn University

Risk Management and Distributive Justice,

Robert W. Kolb, Loyola University - Chicago

《Emerging Scholars》

Chair: **Kirsten Martin**, The Catholic University of America

Milgram Reinterpreted,

Bidhan Parmar, Darden School, University of Virginia

I Have a Dream: Fabricated Managerial Success through Coerced Collective Deviance, **Niki den Nieuwenboer**, RSM Erasmus University

Supererogation: Beyond Positive Deviance and Corporate Social Responsibility,

Daina Mazutis, Ivey School of Business, University of Western Ontario:

Ethical Dimensions of Sovereign Wealth Funds,

Colleen Baker, Wharton School, University of Pennsylvania

《Featured Papers》

Chair: **Bidhan Parmar**, Darden School, University of Virginia

Facebook, Lady Godiva, and Privacy Zones,

Kirsten Martin, The Catholic University of America

Generation Facebook and the Facebook Phenomenon: An Argument For a Heightened Duty of Care,

Tara J. Radin, Wharton School and **Katherina Glac**, University of St. Thomas / Wharton School

《Paper Session》

Chair: **Denis Arnold**, University of North Carolina – Charlotte

Harvesting Rawls' Bounty,

Geoffrey Archer, Oregon State University

Vivantary Responsibility: A New Framework for Business & Environmental Ethics,

Donald L. Adolphson, Brigham Young University and **Eldon Franz**

Linking Corporate Social Actions to Corporate Reputation,

Carol-Ann Tetrault Sirsly, John Molson School of Business, Concordia University

《Panel: Continental challenges to business ethics practice: Rethinking whistle-blowing,

codification and risk…》

Chair: **Mollie Painter-Morland**, DePaul University

David Bevan, Royal Holloway, University of London

Stephen Meinster, DePaul University

《Paper Session: Looking to the Past》

Chair: **David Bevan**, Royal Holloway, University of London

Mythology and Management: The Ethics of Bricolage in Management Theory,

Paul Harper

Hustling Heritage: Corporate Social Responsibility and the Business of Culture,

Kevin Gibson, Marquette University

Corporate Social Responsibility: Understanding the Historical and Modern Construct for Future Results,

Larry Ruddell, Houston Baptist University

《Featured Papers》

Chair: **Stephen Meinster**, DePaul University

A Successful Approach to Teaching Business Ethical Decision Making: Use of the Inquiry Based Method to Raise the Level of Moral Maturity,

Frederick R. Post, Robert D. Yonker, University of Toledo

Teaching Meaningful Work: Philosophical Discussions on the Ethics of Career Choice,

Christopher Michaelson, University of St. Thomas

《Panel: A Case of Corporate Revitalization: Past Successes and Future Challenges at Snow Brand Milk》

Chair: **Daryl Koehn**, University of St. Thomas

Mr. Akira Saito, Visiting Scholar at Chuo University

Ms. Nobuko Hiwasa, Director, Snow Brand Milk.

In Memoriam: **Thomas Dunfee**

Tom Donaldson, Wharton School, University of Pennsylvania

Ed Freeman, Darden School, University of Virginia

Ed Hartman, New York University

Pat Werhane, University of Virginia/DePaul University

《Joint SIM/SBE Program》

Keynote Speaker – **Rakesh Khurana,** Harvard Business School

Author of *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*

Chair: **Doug Schuler**, Rice University

**SBE wishes to thank the Banta Center for Business, Ethics and Society at the University of Redlands and the Business Roundtable Institute for Corporate Ethics for their support of this event.

SUNDAY

《Paper Session》

Chair: **Ajnesh Prasad**, Schulich School of Business, York University

Institutional Impediments to Voluntary Ethics Measurement Systems: An International Perspective,

O. Scott Stovall, John D. Neill and Brad Reid, Abilene Christian University

Communicating CSR: A Descriptive Study of How Companies Communicate CSR,

Paul Ziek, Rutgers University

“Economia Aziendale” and the Stakeholder Management Theory: Towards a Better Clarification of Some Critical Points,

Gianfranco Rusconi, University of Bergamo, Italy

《Panel: Potentiality and Limit of CSR in Japan: The Case of Volvic’s “1 L for 10 L” Project》

Mitsuhiro Umezu and Students of Keio University

《Emerging Scholars》

Chair: **Harry van Buren**, University of New Mexico

The Norwegian Government Pension Fund: An Exploration in Transparency and Socially Responsible Investing for a Sovereign Wealth Fund,

Robert Strand, Carlson School of Management, University of Minnesota

Managing Stakeholder Networks in the Pharmaceutical Industry,

Dominic Kaeslin, University of Zurich

Sacrificing the Corporate Self,

Ryan Burg, Wharton School, University of Pennsylvania

《Paper Session》

Chair: **Paul Harper**, Darden School, University of Virginia

Building Better Agents,

Wayne Eastman, Rutgers University

Exploratory Research into the Impact of “Stories” On Individual Ethics,

Beth Haley, University of Redlands and **Greg Williams**, Pacific Union College

The Brave New World of Global Civil Society,

Ian Maitland, University of Minnesota

参考資料

参考資料１　消費者アンケート調査票（画面）

参考資料２　消費者アンケート調査報告書

参考資料３　エクセレントカンパニーに関する文献の要約

＜参考資料1＞　消費者アンケート調査票（画面）

[FS1]
あなたの性別をお知らせください。

- 男性
- 女性

[FS2]
あなたの年齢をお知らせください。

- 10代
- 20代
- 30代
- 40代
- 50代
- 60代
- 70代以上

[FS3]
あなたがお住まいの都道府県をお知らせください。

[FS4]
あなたはご結婚されていますか。

- 未婚
- 既婚(離別，死別を含む)

戻る 送信

[FS5]
あなたのご職業をお知らせください。

- 労務職
- 技能職
  (運転手、工員、大工など)
- 営業・販売職
  (営業部門、セールスマンなど)
- 農林漁業
- 自由業(作家、画家、個人開業の医者、弁護士など)
- 派遣社員・登録スタッフ

- サービス・保安職（店員、保育士、警官など）
- 事務職（一般事務員など）
- 技術職（エンジニア、プログラマーなど）
- 技術系以外の専門職（教師、看護師、勤務医、勤務弁護士など）
- 管理職（一般企業、公務員の課長以上に相当する役職者）
- 経営者（会社役員など。ただし自ら現場で働いている方は自営業）
- 商店・工場・サービス業の自営業及びその家族従事者
- フリーター
- 高専生／専門学校生／短大生
- 大学生／大学院生
- 主婦（パート）
- 主婦（専業）
- 上記以外の職業
- 無職

[FS6]
あなたご自身またはあなたのご家族に、以下のご職業にお勤めの方はいらっしゃいますか。
（いくつでも）

- テレビ・ラジオ・新聞・雑誌・出版・などのマスコミ関係
- 広告代理店、セールスプロモーション関係
- シンクタンク、コンサルティング関係
- 市場調査会社
- この中にはない

戻る 送信

[Q1]
あなたは「企業」は社会の中で良い役割を果たしていると思いますか。
あなたの気持ちに最も近いものをひとつお選びください。
（大企業、中小企業など様々ありますが、全体的なイメージでお答えください）

- そう思う
- ややそう思う
- どちらともいえない
- あまりそう思わない
- そう思わない

戻る 送信

[Q2]
「社会の中で良い役割を果たしている企業」として、あなたはどのような企業を思い浮かべますか。具体的な企業名とその企業を挙げた理由を、3社までお答えください。

企業名	理由

戻る 送信

[Q3]
あなたは、日本の企業は、たとえ国の規制がなくても商品・サービスの安全性を守るなど、外国の企業よりも倫理観や品格が高いと思いますか。
あなたの気持ちに最も近いものをひとつお選びください。

- そう思う
- ややそう思う
- どちらともいえない
- あまりそう思わない
- そう思わない

戻る 送信

[Q4]
日本企業の倫理観や品格が高いのは、日本の価値観や日本文化の影響があるとお考えですか。

- はい
- いいえ

戻る 送信

[Q5]
それでは、具体的にどのようなことが日本企業の倫理観や品格につながっていると思いますか。ご自由にお書きください。

戻る 送信

[Q6]
次のような社会や環境の問題に対して、様々な主体が取り組んでいますが、あなたはどの主体の取り組みが有効に機能していると思いますか。3つまで選んでください。

[Q6_1]
地球温暖化のような環境問題について（3つまで）

- ☐ 日本政府（地方自治体を含む）
- ☐ 国際機関
- ☐ 民間企業
- ☐ 経済団体・経営者団体（日本経団連・経済同友会など）
- ☐ 消費者団体
- ☐ 労働組合
- ☐ NPO・NGO、財団など
- ☐ 個人
- ☐ この中にはない

[Q6_2]
格差や少子高齢化などの国内の社会問題について（3つまで）

- ☐ 日本政府（地方自治体を含む）
- ☐ 国際機関
- ☐ 民間企業
- ☐ 経済団体・経営者団体（日本経団連・経済同友会など）
- ☐ 消費者団体

- ☐ 労働組合
- ☐ NPO・NGO、財団など
- ☐ 個人
- ☐ この中にはない

[Q6_3]
食糧・エネルギー問題や貧困・伝染病などの世界的な社会問題について（3つまで）

- ☐ 日本政府（地方自治体を含む）
- ☐ 国際機関
- ☐ 民間企業
- ☐ 経済団体・経営者団体（日本経団連・経済同友会など）
- ☐ 消費者団体
- ☐ 労働組合
- ☐ NPO・NGO、財団など
- ☐ 個人
- ☐ この中にはない

戻る 送信

[Q7]
企業の役割に対する次のような意見の中で、あなたの考えにあてはまるものはどれですか。全てお答えください。（いくつでも）

- ☐ 企業は、法律を守りさえすれば、利益の追求のために何をしても許される
- ☐ 企業は、利益をあげ、税を納め、雇用を維持していれば、充分社会的役割を果たしている
- ☐ 企業は、利益を社会に還元するために、何らかの社会貢献活動が求められる
- ☐ 企業は、社会に存在する以上、コストとして社会的責任を果たすべきである
- ☐ 企業は、将来の利益を生み出すために（投資として）社会的責任を果たすべきである
- ☐ 企業は、自らの存在基盤である地球環境や社会を永続させるために活動しなければならない
- ☐ 企業は、社会的責任を果たさない限りは、社会から認められない
- ☐ この中にはない

戻る 送信

[Q8]
あなたは、これからの社会がどのようになることを望んでいますか。
次の中から、あなたの希望に近いものを全てお答えください。（いくつでも）

- 家族の絆が強まる
- 個人主義的な傾向が強まる
- 職場での信頼感が強まる
- 地域社会の絆が強まる
- 物質的により一層豊かになる
- 心の豊かさがより一層高まる
- 個々人が個人の利益よりも社会全体の利益を重視する
- 社会全体の利益よりも個々人の利益を重視する
- 休日の余暇活動が活性化する
- 平日の遊び方が充実する
- 個々人が情報を発信し、社会に対する影響力が強まる
- 生活者個人よりも各分野の専門家の意見が重視される
- 政府への依存心が高まる
- 安心や安全などは自分で守るものという意識が高まる
- 生活の無駄を省く傾向が強まる
- 豪華な生活を好む傾向が強まる
- GDPが成長し、経済的により一層豊かになる
- 地球環境が改善している
- 法律や社会的ルールを守る意識が高まる
- 文化・芸術活動やスポーツが盛んになっている
- より多くの女性や外国人など多様な人が働いている
- みんなが共通して憧れる目標がみつかる
- お互いの信頼が高まり、気持ちを分かり合える
- 働くことや生きることにやりがいを感じられる
- この中にはない

戻る 送信

[Q9]
その中で特に強く望むことは何ですか。あなたがそうなってほしいと強く思う事柄を、3つまでお選びください。（3つまで）

- ☐ 家族の絆が強まる
- ☐ 個人主義的な傾向が強まる
- ☐ 職場での信頼感が強まる
- ☐ 地域社会の絆が強まる
- ☐ 物質的により一層豊かになる
- ☐ 心の豊かさがより一層高まる
- ☐ 個々人が個人の利益よりも社会全体の利益を重視する
- ☐ 社会全体の利益よりも個々人の利益を重視する
- ☐ 休日の余暇活動が活性化する
- ☐ 平日の遊び方が充実する
- ☐ 個々人が情報を発信し、社会に対する影響力が強まる
- ☐ 生活者個人よりも各分野の専門家の意見が重視される
- ☐ 政府への依存心が高まる
- ☐ 安心や安全などは自分で守るものという意識が高まる
- ☐ 生活の無駄を省く傾向が強まる
- ☐ 豪華な生活を好む傾向が強まる
- ☐ GDPが成長し、経済的により一層豊かになる
- ☐ 地球環境が改善している
- ☐ 法律や社会的ルールを守る意識が高まる
- ☐ 文化・芸術活動やスポーツが盛んになっている
- ☐ より多くの女性や外国人など多様な人が働いている
- ☐ みんなが共通して憧れる目標がみつかる
- ☐ お互いの信頼が高まり、気持ちを分かり合える
- ☐ 働くことや生きることにやりがいを感じられる
- ☐ この中にはない

戻る 送信

[Q10]
あなたが望む社会を実現するために、あなたが企業の社会的役割として求めたいことは何ですか。あてはまるものを全てお答えください。（いくつでも）

- ☐ 安定的に利益を出して企業が成長すること

- 株価を上げて景気に貢献すること
- 株主に高い配当を出し続けること
- CO2削減など、地球温暖化防止のための取り組みを強化すること
- 地球環境問題の解決に役立つ技術を開発し普及させていること
- 省エネやリサイクル活動に取り組んでいること
- 経営者が高い倫理感を持つこと
- 雇用を安定させること
- 高齢者、外国人、障がい者、女性など多様な人々を雇用していること
- 価格競争に優先して、安全・安心な製品やサービスを提供していること
- 地域社会に貢献すること
- 国や地域の文化に貢献すること
- 規制の変更や撤廃により社会を変えていくこと
- 環境や社会の問題を人々に常に意識させていること
- 環境や社会問題の解決に個人が参加する仕組みを提供してくれること
- 社会の価値観を変えるような新しい商品・サービスを提供すること
- 働く人にやりがいや夢を与えてくれること
- 多様な働き方を提供し、社員のワークライフバランスに貢献していること
- 産地表示やエコマークなどを積極的に取り入れていること
- 社会・環境問題への取り組み方法に本気さが感じられること
- 消費者の深いニーズや不安に敏感に気付き、対応すること
- この中にはない

戻る 送信

[Q10_SQ1]
その中で、あなたが強く企業に求めたいことは何ですか。3つまでお選びください。（3つまで）

- 安定的に利益を出して企業が成長すること
- 株価を上げて景気に貢献すること
- 株主に高い配当を出し続けること
- CO2削減など、地球温暖化防止のための取り組みを強化すること
- 地球環境問題の解決に役立つ技術を開発し普及させていること
- 省エネやリサイクル活動に取り組んでいること
- 経営者が高い倫理感を持つこと

- 雇用を安定させること
- 高齢者、外国人、障がい者、女性など多様な人々を雇用していること
- 価格競争に優先して、安全・安心な製品やサービスを提供していること
- 地域社会に貢献すること
- 国や地域の文化に貢献すること
- 規制の変更や撤廃により社会を変えていくこと
- 環境や社会の問題を人々に常に意識させていること
- 環境や社会問題の解決に個人が参加する仕組みを提供してくれること
- 社会の価値観を変えるような新しい商品・サービスを提供すること
- 働く人にやりがいや夢を与えてくれること
- 多様な働き方を提供し、社員のワークライフバランスに貢献していること
- 産地表示やエコマークなどを積極的に取り入れていること
- 社会・環境問題への取り組み方法に本気さが感じられること
- 消費者の深いニーズや不安に敏感に気付き、対応すること
- この中にはない

戻る 送信

[Q11]
次の中からあなたに当てはまるものを全てお知らせください。（いくつでも）

- 日本経済新聞をほぼ毎日読む
- 日経ビジネスや東洋経済などのビジネス誌をよく読む
- 個人で株や投資信託を購入している
- 会社を経営している、またはその経験がある（経営トップまたは役員）
- この中にはない

戻る 送信

[Q12]
仕事や家庭での生活、買い物についての考え方や行動のうち、あなたにあてはまるものを全てお知らせください。（いくつでも）

- 仕事のために私生活が犠牲になっても仕方がないと思う

- 仕事は収入よりもやりがいで選びたい
- どちらかといえば私生活中心の生活をしている
- どちらかといえば仕事中心の生活をしている
- 友人よりも家族と過ごす方が好きだ
- 日々の買い物や調理、掃除洗濯などの家事をおこなっている
- 現在、正社員として仕事をしている
- 現在、契約社員・派遣社員・パートとして仕事をしている
- 長らく専業主婦である／働いた経験がほとんどない
- 買い物をするのは楽しい、好きだ
- 商品選びでは企業名を気にする
- 商品の機能より、商品のもつ意味やストーリーに惹かれる
- 企業や経営者のビジョンに共感して商品を購入することがある
- この中にはない

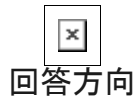
戻る 送信

[Q13]
社会や環境問題に関する考え方や行動のうち、あなたにあてはまるものを全てお知らせください。（いくつでも）

- 不祥事を起こした企業の話題には関心が高い
- 商品の安全性にはかなり敏感である
- ボランティア活動などに、この数年間に参加した経験がある
- 募金や寄付を過去１年以内にしたことがある
- 環境問題には関心が高いほうだと思う
- エコバッグを利用している／できるだけレジ袋は断っている
- 冷房の設定温度を高めにするよう心がけている
- 環境に配慮した商品ならば多少高くても購入する
- この中にはない

戻る 送信

[Q14]
次のような企業の活動についてどのように思いますか。
それぞれについて、あなたの気持ちに最も近いものをお知らせください。

（それぞれひとつずつ）

	回答方向	非常に評価できる	やや評価できる	特に評価するほどではない
1	**本業の中で、環境問題を解決するような技術（やアイデア）を開発し、商品化している** （例：自動車会社のクリーンエネルギー車、金融機関の環境配慮企業向けの融資制度）	○	○	○
2	**本業を継続させる基盤として環境とビジネスが共生できるための活動を行なっている** （例：飲料メーカーが水源地を中心に植林活動を行なう）	○	○	○
3	**本業とは直接関係ないが、地球環境の改善のために貢献している** （例：砂漠化地帯への植林や熱帯雨林の再生）	○	○	○
4	**ビジネスの様々な過程で、環境への負荷を抑制するための取り組みを行なっている** （例：工場や店舗、オフィスへの最新の環境技術の導入、 輸送手段のトラックから鉄道への切り替え、商品パッケージの軽量化、レジ袋の配布廃止）	○	○	○
5	**廃棄物の削減、再使用、リサイクルなど資源循環に取り組んでいる** （例：店舗や販売店に回収ボックスを設けるなどして、 容器や使用済み部品の回収に取り組んでいる）	○	○	○
6	**情報を「見える化」することで自社の取り組みを分かりやすく示している** （例：商品にカーボンフットプリント（製品の製造・流通・廃棄に関わるCO2排出量を算定・ 表示する仕組み）を施す、キャンペーンの中で節電の効果など具体的に環境への効果を示す）	○	○	○
7	**人々が社会・環境問題の解決に参加できる仕組みを提供している** （例：商品の購入代金の一部が寄付され地域の再生や環境保全、 世界の貧困問題解決につながるキャンペーンの実施や、店頭での募金活動）	○	○	○
8	**事業を継続していくために必要な消費者教育や啓発を行なっている** （例：酒類メーカーによる適切な飲酒方法、携帯電話会社による携帯電話使用の マナーの啓発、自動車会社による安全運転講習の実施）	○	○	○
9	**本業とは直接関係ないが、次世代の人材育成や芸術文化活動の支援などを行い、 夢や活力のある社会づくりのために貢献している** （例：子どもたちへの就業体験機会の提供、スポーツ大会・文化イベントの協賛）	○	○	○
10	**自社で原材料から商品にするまでを全て管理して、商品の安全性を高めている** （例：協働契約栽培による原材料の調達、 自社の安全基準に基づくプライベートブランド商品（自主企画商品）の設計）	○	○	○

11	**社会の声に気付く新しい仕組みを工夫している** (例:小売店でお客様にも経営に参加してもらって意見を聞く、NPOや消費者団体と共に 意識の高い消費者の声を把握する、様々な利害関係者と対話する場を設ける))	○	○	○
12	**自社のインフラや技術を社会課題解決のために積極的に社会に提供している** (例:災害時に、小売店が店舗を地域からの要請対応の窓口にする、 通信会社が伝言サービスをおこなう)	○	○	○
13	**社員の創造性を刺激する環境を整えている** (例:業務時間の一部で社員が自分の好きな研究や活動ができる制度の導入、 社内でアイデアを競う機会を設ける)	○	○	○
14	**取引先との相互繁栄を目指している** (例:取引先との業務に明確なガイドラインを設け、下請けいじめを防止するなど)	○	○	○
15	**自社のリスクを管理する体制や姿勢がある** (例:不祥事を把握するための内部通報制度の充実や、 製品にリコールが発生した際に、情報の周知徹底に向けて取り組むなど)	○	○	○
16	**社員の多様性を尊重し、人権を尊重している** (例:女性、外国人、高齢者、障がい者の公平な雇用・登用)	○	○	○
17	**様々な状況の社員が時間や場所に縛られず、能力を発揮できる環境を整えている** (例:育児者、介護者への休暇制度、在宅勤務制度の導入)	○	○	○
18	**既存の規制の変更を求めるなど、消費者のより便利で快適な生活のために、** **社会変革を推し進めている。** (例:ネット証券や通信会社など、競争が少なかった業界に参入し、 公正で公平な競争を促進する)	○	○	○
19	**社会や環境の課題を解決できるカタチにデザインして解決を実行している** (例:自社の商品の容器やペットボトルをリサイクルすることを前提として、 つぶしやすくデザインしている)	○	○	○
20	**自社で自ら問題解決に対する目標をたて、** **他社への追随ではなく先導的に活動に取り組んでいる** (例:数値目標を掲げ、環境負荷の少ない先進的な工場や店舗を建設する)	○	○	○
	回答方向	非常に評価できる	やや評価できる	特に評価するほどではない

戻る 送信

＜参考資料2＞　消費者アンケート調査報告書

企業と社会的問題に関する調査

−調査結果報告書−

調査概要

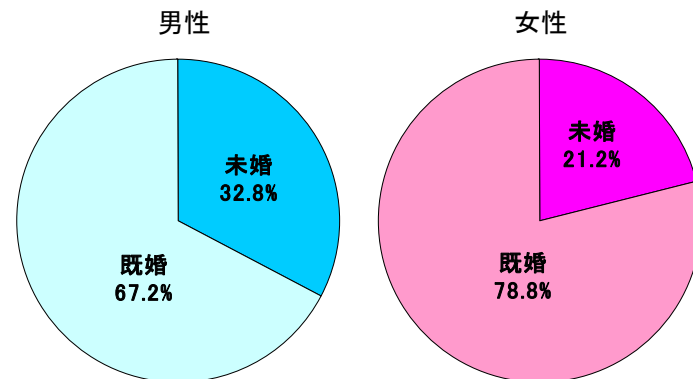
■ 調査エリア

全国

■ 調査対象者

20～69歳の男女個人 1,000ss （マスコミ・調査会社・広告代理店を除く）

年代×性別で以下のように割付

	20代	30代	40代	50代	60代	合計
男性	100	100	100	100	100	500
女性	100	100	100	100	100	500

■ 調査時期

2008年9月5日～7日

■ 調査方法

インターネット調査

■ 調査実施機関

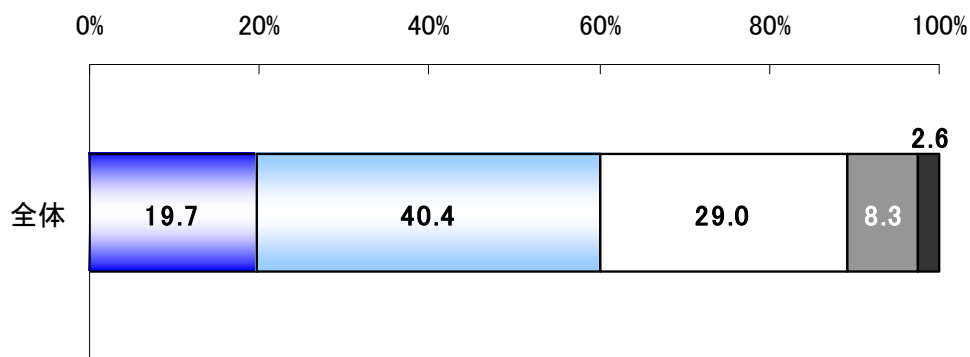
(株)電通リサーチ

1　社会と企業の関わり

（1）企業の果たしている役割に対するイメージ（Q1）

6割が「企業」は社会の中で良い役割を果たしていると思っている

- ●企業は社会の中で良い役割を果たしていると思うか聞いたところ、「そう思う（計）」（「そう思う」＋「ややそう思う」）が60.1％で、「そう思わない（計）」（「あまりそう思わない」＋「そう思わない」）の10.9％を大きく上回った。
- ●年齢別に見ると、60代で「そう思う（計）」が65.5％と高くなっている。

Q1　あなたは「企業」は社会の中で良い役割を果たしていると思いますか。（SA）

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない
全体(1000)	19.7	40.4	29.0	8.3	2.6
20代(200)	17.0	39.5	31.0	10.0	2.5
30代(200)	17.5	45.5	27.5	5.5	4.0
40代(200)	18.5	40.0	30.5	9.5	1.5
50代(200)	21.0	36.0	32.0	8.5	2.5
60代(200)	24.5	41.0	24.0	8.0	2.5

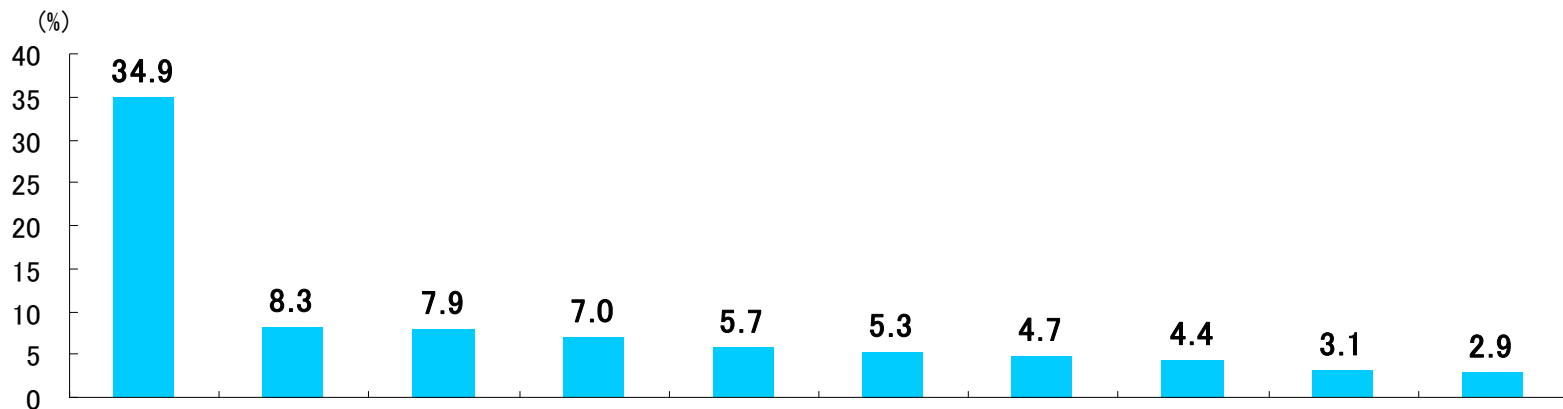
そう思う（計）	そう思わない（計）
60.1	10.9
56.5	12.5
63.0	9.5
58.5	11.0
57.0	11.0
65.5	10.5

＋10p
＋5p
－5p
－10p

（２－１）社会の中で良い役割を果たしている企業（Q2）

トヨタが圧倒的首位

●社会の中で良い役割を果たしていると思う企業を、具体的に自由回答してもらったところ、「トヨタ自動車」が34.9%で2位以下を大きく引き離した。以下、「松下電器産業」(8.3%)、「シャープ」(7.9%)、「ソニー」(7.0%)と続いている。

Q2 「社会の中で良い役割を果たしている企業」として、あなたはどのような企業を思い浮かべますか。(FA) (上位10社)

	トヨタ自動車	松下電器産業	シャープ	ソニー	イオン	サントリー	本田技研工業	東京電力	NTT(グループ各社は除く)	キリンビール
全体	34.9	8.3	7.9	7.0	5.7	5.3	4.7	2.9	2.7	2.5
20代	24.0	5.5	6.0	5.0	5.0	3.0	3.0	1.0	1.5	0.0
30代	38.5	5.0	8.5	6.0	8.0	5.0	3.5	0.5	2.0	1.5
40代	39.5	4.0	9.0	6.0	7.0	3.0	5.0	1.0	3.5	4.0
50代	32.5	13.0	8.5	8.0	3.0	6.0	6.0	3.0	3.0	2.0
60代	40.0	14.0	7.5	10.0	5.5	9.5	6.0	9.0	3.5	5.0

1　社会と企業の関わり

（２－２）社会の中で良い役割を果たしていると思う理由（Q2）

環境への取り組み、社会貢献に加え、企業活動そのものの価値を評価

●社会の中で良い役割を果たしていると思う理由を自由に回答してもらったところ、環境への取り組みや、社会への貢献に加え、生活を便利にしている、日本の技術力を世界に示している、などの回答が多かった。

Q2 「社会の中で良い役割を果たしている企業」として、あなたはどのような企業を思い浮かべますか。その企業を挙げた理由をお答え下さい（FA）

上位5社についての主な理由

1．トヨタ自動車
①環境への取り組み
（エコカー/ハイブリッド車の開発・販売、 環境問題に積極的に取り組んでいる、等）
②社会貢献 （雇用の創出、社会貢献活動等）
③日本の誇り（世界に日本の技術力を示している 等）

2．松下電器産業
①企業の活動自体（生活が便利になる商品の開発、等）
②環境への取り組み（環境に配慮した商品の開発、等）
③社会貢献 （社会貢献活動、社会的責任）

3．シャープ
①環境への取り組み（太陽光発電への取り組み、等）
②企業の活動自体（液晶など生活を便利にする商品開発、等）
③日本の誇り（第一線の技術、等）

4．SONY
①日本の誇り （世界に日本の技術力を示している 等）
②企業の活動自体（便利で豊かな生活を提供 等）
③環境への取り組み

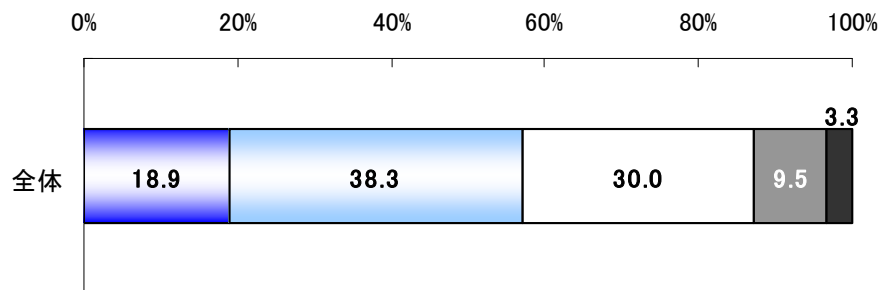
5．イオン
①環境への取り組み（植林などのエコ活動 他）
②社会貢献（地域への貢献、ボランティア活動 等）
③企業の活動自体（店舗数の多さなど）

(3) 日本企業の倫理観・品格(Q3)

日本企業は外国企業よりも倫理観や品格が高いと思っている人が6割弱

●日本企業は外国企業よりも倫理観や品格が高いと思うか聞いたところ、「そう思う(計)」(「そう思う」+「ややそう思う」)が57.2%で、「そう思わない(計)」(「あまりそう思わない」+「そう思わない」)の12.8%を大きく上回った。

●年齢別に見ると、60代で「そう思う」が24.0%と高くなっている。

Q3 日本の企業は、たとえ国の規制がなくても商品・サービスの安全性を守るなど、外国の企業よりも倫理観や品格が高いと思いますか。(SA)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない
全体(1000)	18.9	38.3	30.0	9.5	3.3
20代(200)	17.5	38.0	30.0	10.5	4.0
30代(200)	18.0	39.5	28.5	9.5	4.5
40代(200)	16.5	37.5	33.0	11.5	1.5
50代(200)	18.5	39.5	32.0	6.5	3.5
60代(200)	24.0	37.0	26.5	9.5	3.0

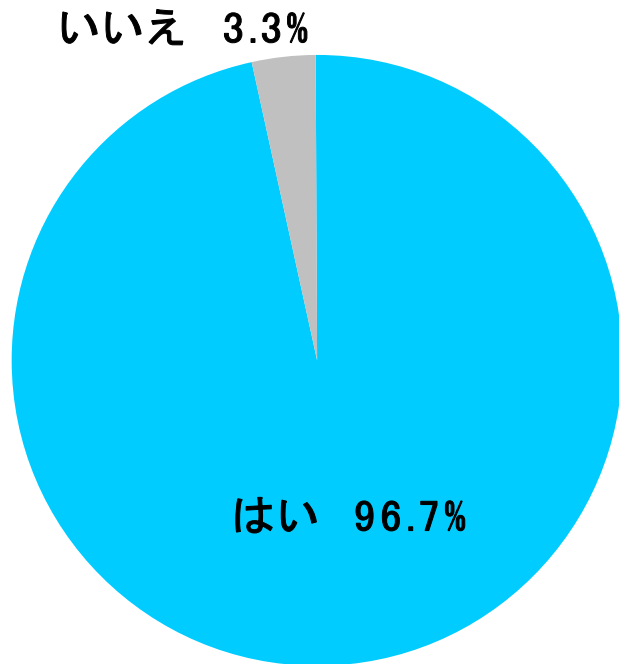
そう思う(計)	そう思わない(計)
57.2	12.8
55.5	14.5
57.5	14.0
54.0	13.0
58.0	10.0
61.0	12.5

+10p
+5p
-5p
-10p

（4）日本企業の倫理観・品格への日本の価値観・日本文化の影響（Q4）

日本企業の倫理観・品格の高さは、日本の価値観・文化によるもの

●日本企業の倫理観や品格の高さは、日本の価値観や日本文化の影響があると考えているか聞いたところ、「はい」が96.7%だった。
●性×年齢別に見ると、男性20・30代で90.0%・90.9%とやや低いものの、全ての性×年齢で「はい」が9割以上だった。

Q4　日本企業の倫理観や品格が高いのは、日本の価値観や日本文化の影響があるとお考えですか。（SA）
（対象：日本企業は倫理観が高い「そう思う」・「ややそう思う」）

	はい	いいえ
全体(572)	96.7	3.3
20代(111)	92.8	7.2
30代(115)	94.8	5.2
40代(108)	100.0	0.0
50代(116)	96.6	3.4
60代(122)	99.2	0.8

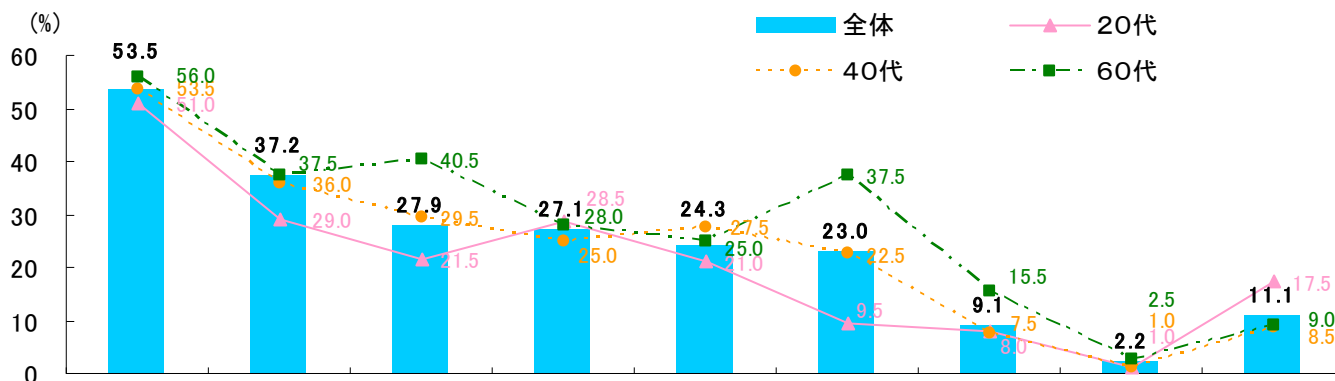
（5）企業の取り組みに対する評価－環境問題（Q6-1）

環境問題への取り組みは、政府やNPOよりも、「企業」の取り組みが有効

●環境問題に取り組んでいる主体の中で、取り組みが有効に機能していると思う主体を3つまで聞いたところ、「民間企業」が53.5%で最も高く、「NPO・NGO、財団など」（37.2%）、「日本政府」（27.9%）を引き離している。

●年齢別に見ると、いずれの年齢でも「民間企業」は5割を超えて1位であるが、60代では「日本政府」も40.5%と高くなっている。

Q6　次のような社会や環境の問題に対して、様々な主体が取り組んでいますが、あなたはどの主体の取り組みが有効に機能していると思いますか（3MA）

6-1）地球温暖化のような環境問題について

	民間企業	NPO・NGO、財団など	日本政府（地方自治体を含む）	国際機関	個人	消費者団体	経済団体・経営者団体	労働組合	この中にはない
全体	53.5	37.2	27.9	27.1	24.3	23.0	9.1	2.2	11.1
20代	51.0	29.0	21.5	28.5	21.0	9.5	8.0	1.0	17.5
30代	51.5	39.5	21.0	24.5	22.0	16.0	6.5	3.5	13.5
40代	53.5	36.0	29.5	25.0	27.5	22.5	7.5	1.0	8.5
50代	55.5	44.0	27.0	29.5	26.0	29.5	8.0	3.0	7.0
60代	56.0	37.5	40.5	28.0	25.0	37.5	15.5	2.5	9.0

＋10p
＋5p
－5p
－10p

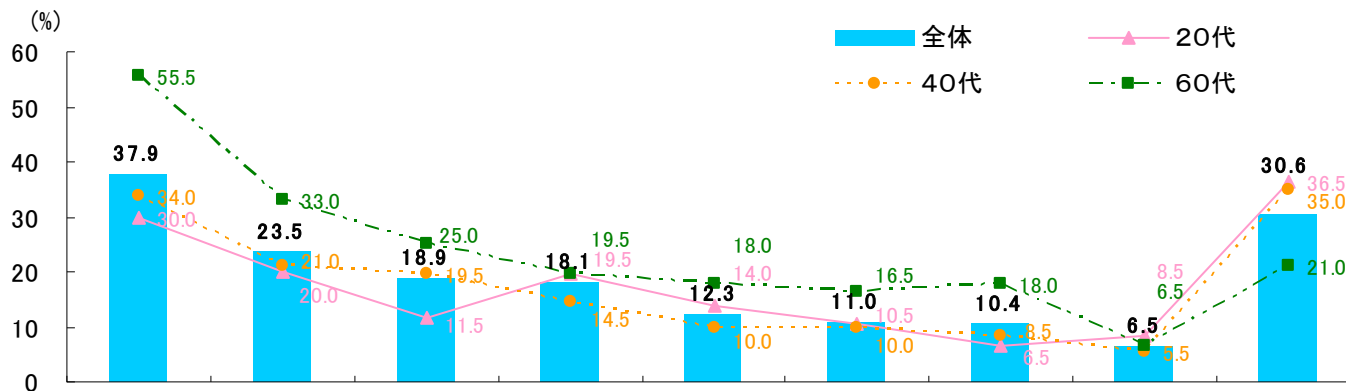
(6)企業の取り組みに対する評価－国内の社会問題(Q6-2)

国内の社会問題への取り組みは、「日本政府」に次いで「企業」が有効

●国内の社会問題に取り組んでいる主体の中で、取り組みが有効に機能していると思う主体を3つまで聞いたところ、「日本政府」が37.9%で最も高く、2位の「この中にはない」(30.6%)に次いで「民間企業」(23.5%)だった。

●年齢別に見ると、20代・30代は「この中にはない」が最も高く、「民間企業」に対する評価は、60代が33.0%と最も高かった。

Q6　次のような社会や環境の問題に対して、様々な主体が取り組んでいますが、あなたはどの主体の取り組みが有効に機能していると思いますか（3MA）

6-2)格差や少子高齢化などの国内の社会問題について

	日本政府（地方自治体を含む）	民間企業	個人	NPO･NGO、財団など	労働組合	消費者団体	経済団体･経営者団体	国際機関	この中にはない
全体	37.9	23.5	18.9	18.1	12.3	11.0	10.4	6.5	30.6
20代	30.0	20.0	11.5	19.5	14.0	10.5	6.5	8.5	36.5
30代	31.5	19.0	13.5	15.5	7.0	5.0	7.0	5.0	40.5
40代	34.0	21.0	19.5	14.5	10.0	10.0	8.5	5.5	35.0
50代	38.5	24.5	25.0	21.5	12.5	13.0	12.0	7.0	20.0
60代	55.5	33.0	25.0	19.5	18.0	16.5	18.0	6.5	21.0

＋10p
＋5p
－5p
－10p

（7）企業の取り組みに対する評価－世界的な社会問題（Q6-3）

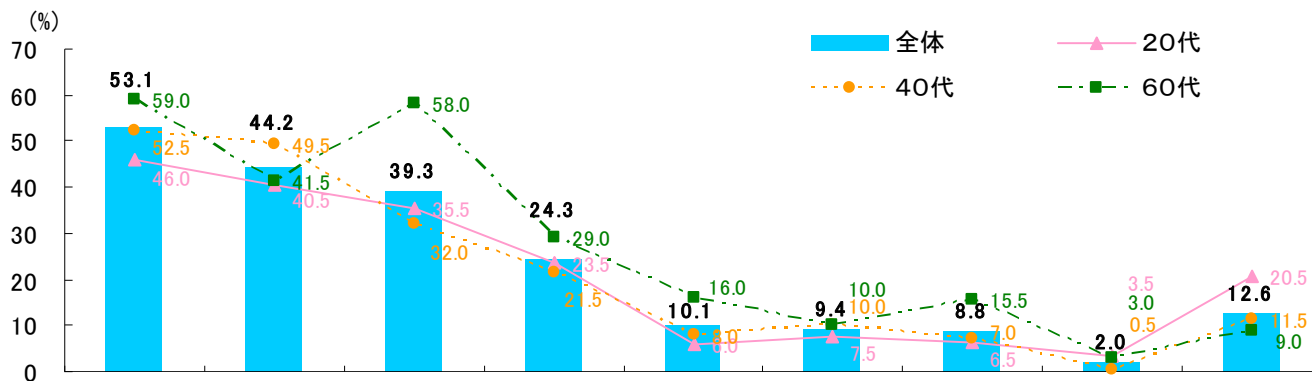
世界的な社会問題への「企業」の取り組みは、1/4が評価するも4位

- 世界的な社会問題に取り組んでいる主体の中で、取り組みが有効に機能していると思う主体を3つまで聞いたところ、「国際機関」が53.1％で最も高く、「NPO・NGO、財団など」（44.2％）、「日本政府」（39.3％）が続いた。「民間企業」は24.3％だった。
- 「民間企業」に対する評価を性×年齢別に見ると、女性60代が33.0％で最も高く、男女とも30代が19.0％と最も低かった。

Q6　企業の役割に対する次のような意見の中で、あなたの考えにあてはまるものはどれですか。次のような社会や環境の問題に対して、様々な主体が取り組んでいますが、あなたはどの主体の取り組みが有効に機能していると思いますか（3MA）

6-3）食糧・エネルギー問題や貧困・伝染病などの世界的な社会問題について

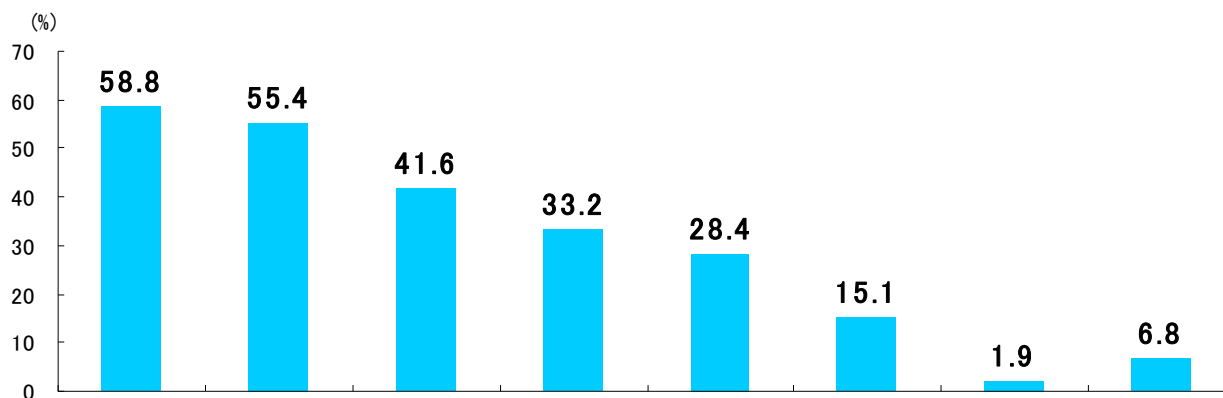
（%）

全体　20代　40代　60代

	国際機関	NPO・NGO、財団など	日本政府（地方自治体を含む）	民間企業	経済団体・経営者団体	個人	消費者団体	労働組合	この中にはない
全体	53.1	44.2	39.3	24.3	10.1	9.4	8.8	2.0	12.6
20代	46.0	40.5	35.5	23.5	6.0	7.5	6.5	3.5	20.5
30代	49.5	43.0	29.5	19.0	7.5	7.0	7.5	0.5	16.5
40代	52.5	49.5	32.0	21.5	8.0	10.0	7.0	0.5	11.5
50代	58.5	46.5	41.5	28.5	13.0	12.5	7.5	2.5	5.5
60代	59.0	41.5	58.0	29.0	16.0	10.0	15.5	3.0	9.0

（8）企業の役割の捉え方（Q7）

“企業から社会への「利益の還元」”と“企業の「存在基盤」としての社会”

●企業の役割に対する考え方を聞いたところ、「利益を社会に還元するための社会貢献活動」（58.8％）が最も高く、「存在基盤である地球環境や社会を永続させるために活動」（55.4％）、「コストとして社会的責任を果たす」（41.6％）が続いた。

Q7　企業の役割に対する次のような意見の中で、あなたの考えにあてはまるものはどれですか。（MA）

	利益を社会に還元するために、何らかの社会貢献活動が求められる	存在基盤である地球環境や社会永続ために活動しなければならない	社会に存在する以上、コストとして社会的責任を果たすべきである	企業は、社会的責任を果たさない限りは、社会から認められない	将来の利益のために（投資として）社会的責任を果たすべきである	利益をあげ、納税、雇用維持すれば充分社会的役割を果たしている	法律を守りさえすれば、利益追求のために何をしても許される	この中にはない
全体	58.8	55.4	41.6	33.2	28.4	15.1	1.9	6.8
20代	47.0	39.5	31.5	20.5	22.5	18.5	3.0	13.0
30代	53.5	47.0	36.5	28.0	26.5	18.0	3.0	8.5
40代	61.0	52.5	40.0	39.0	27.5	14.0	1.5	5.0
50代	62.5	61.5	42.5	33.0	27.5	12.5	0.5	3.5
60代	70.0	76.5	57.5	45.5	38.0	12.5	1.5	4.0

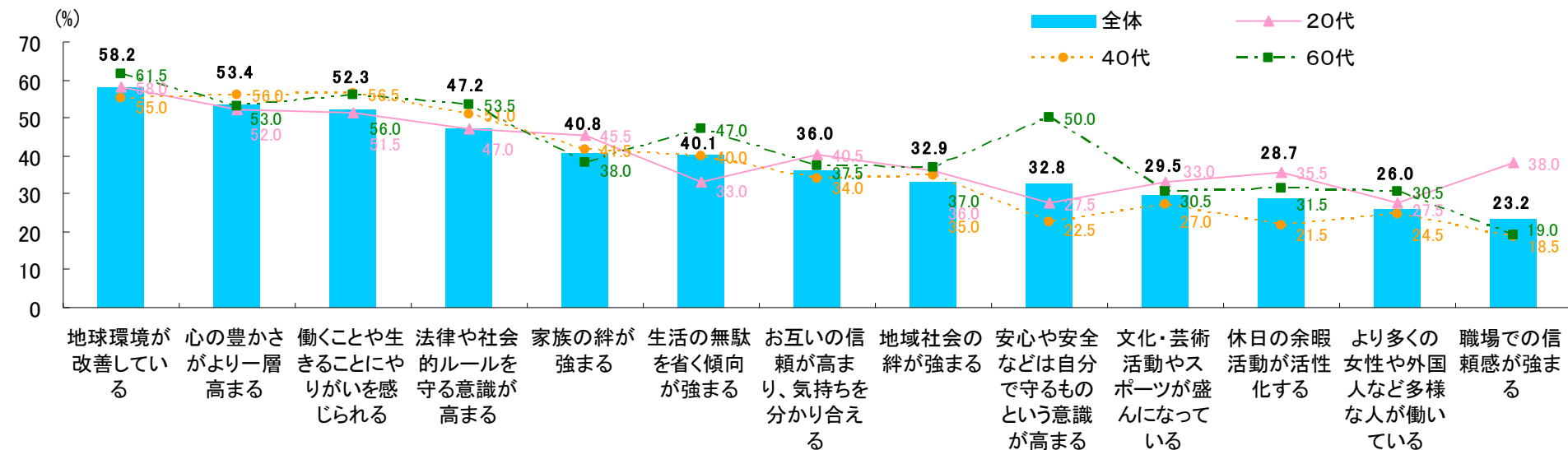
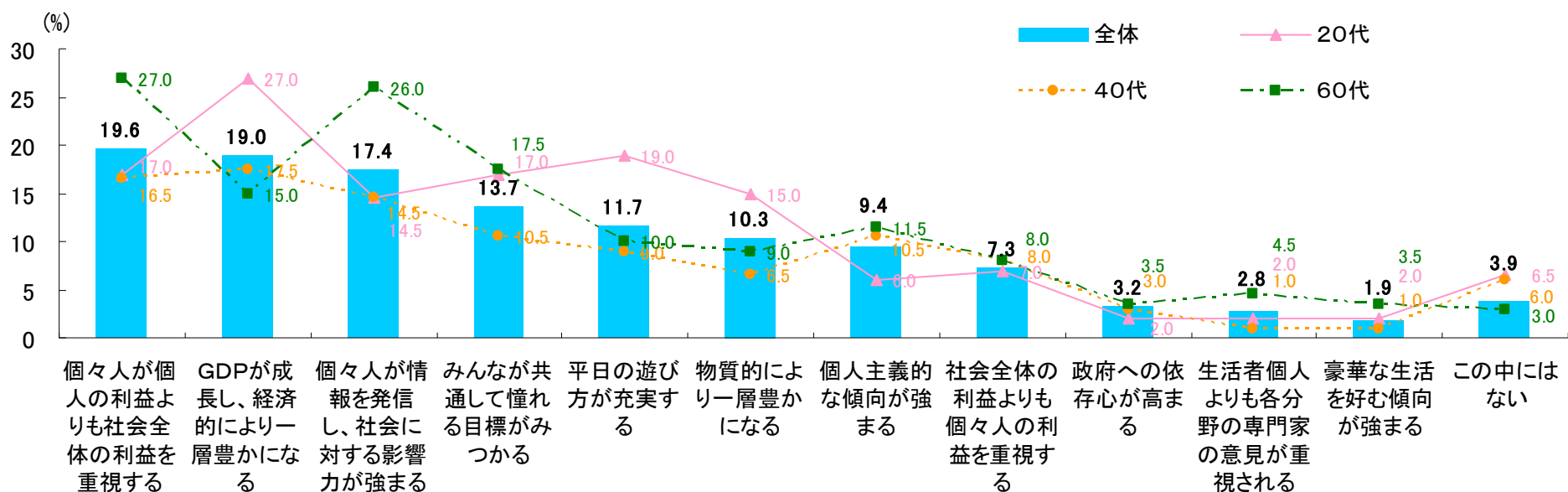
＋10p
＋5p
－5p
－10p

2 生活者のタイプ

(1)これからの社会への望み(Q8)

「地球環境の改善」「心の豊かさ」「やりがい」

●これからの社会に対する望みを聞いたところ、「地球環境が改善している」が58.2%で最も高く、「心の豊かさがより一層高まる」(53.4%)、「働くことや生きることにやりがいを感じられる」(52.3%)が続いた。
●性別別の特徴を見ると、「地球環境の改善」、「やりがい」、「家族の絆」は女性で高くなっている。

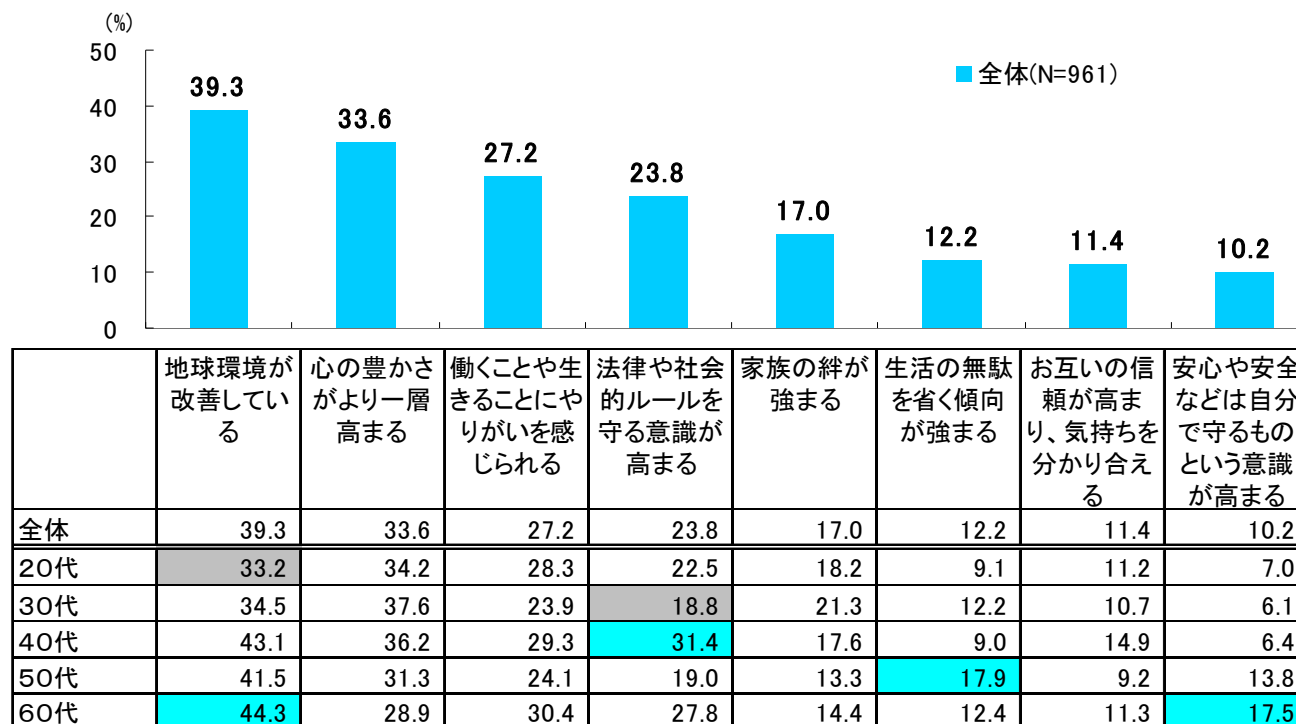
Q8 あなたは、これからの社会がどのようになることを望んでいますか。(MA)

項目	全体	20代	40代	60代
地球環境が改善している	58.2	58.0	55.0	61.5
心の豊かさがより一層高まる	53.4	52.0	56.0	53.0
働くことや生きることにやりがいを感じられる	52.3	51.5	56.5	56.0
法律や社会的ルールを守る意識が高まる	47.2	47.0	51.0	53.5
家族の絆が強まる	40.8	45.5	41.5	38.0
生活の無駄を省く傾向が強まる	40.1	33.0	40.0	47.0
お互いの信頼が高まり、気持ちを分かり合える	36.0	40.5	34.0	37.5
地域社会の絆が強まる	32.9	36.0	35.0	37.0
安心や安全などは自分で守るものという意識が高まる	32.8	27.5	22.5	50.0
文化・芸術活動やスポーツが盛んになっている	29.5	33.0	27.0	30.5
休日の余暇活動が活性化する	28.7	35.5	21.5	31.5
より多くの女性や外国人など多様な人が働いている	26.0	27.5	24.5	30.5
職場での信頼感が強まる	23.2	38.0	18.5	19.0

2 生活者のタイプ

(1)これからの社会への望み(Q8)

(1−2)これからの社会への望み(Q9)

「地球環境の改善」「心の豊かさ」「やりがい」

●これからの社会に対する望みの中で、特に強く望むことを3つまで聞いたところ、「地球環境が改善している」が39.3%で最も高く、「心の豊かさがより一層高まる」(33.6%)、「働くことや生きることにやりがいを感じられる」(27.2%)が続き、順位は同様であった。

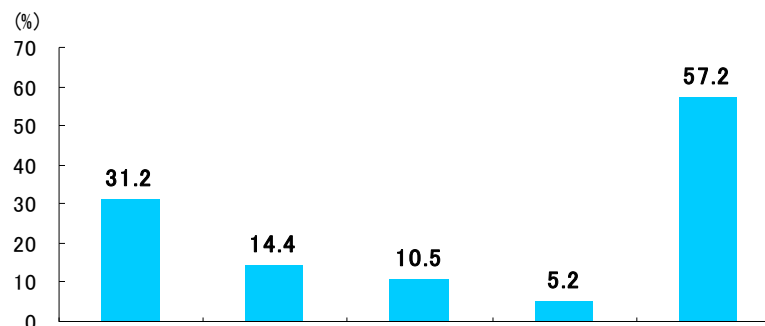
Q9 その中で特に強く望むことは何ですか。(3MA)(10%以上の項目のみ)

	地球環境が改善している	心の豊かさがより一層高まる	働くことや生きることにやりがいを感じられる	法律や社会的ルールを守る意識が高まる	家族の絆が強まる	生活の無駄を省く傾向が強まる	お互いの信頼が高まり、気持ちを分かり合える	安心や安全などは自分で守るものという意識が高まる
全体	39.3	33.6	27.2	23.8	17.0	12.2	11.4	10.2
20代	33.2	34.2	28.3	22.5	18.2	9.1	11.2	7.0
30代	34.5	37.6	23.9	18.8	21.3	12.2	10.7	6.1
40代	43.1	36.2	29.3	31.4	17.6	9.0	14.9	6.4
50代	41.5	31.3	24.1	19.0	13.3	17.9	9.2	13.8
60代	44.3	28.9	30.4	27.8	14.4	12.4	11.3	17.5

＋10p
＋5p
−5p
−10p

(2)ビジネス関心度・投資行動(Q11)

ビジネスに高関与なのは4割程度。関与の高い男性、投資に積極的な60代

●ビジネスや経営への関心度・関与度、投資行動の実態を聞いたところ、「個人で株や投資信託を購入している」人は31.2%、「日経新聞をほぼ毎日読む」人は14.4%、「ビジネス誌をよく読む」人は10.5%だった。「この中にはない」と答えた人が57.2%で最も多かった。
●性別別に特徴を見ると、「この中にはない」は女性で67.2%で、男性と比べ関心や関与度の低さを示す結果となった。
●年齢別では、男女とも60代で「個人で株や投資信託を購入している」(46.0%、44.0%)や、「日経新聞」(22.0%、21.0%)が高く、「この中にはない」は45.0%と全年代で最も低くなっている。

Q11　次の中からあなたに当てはまるものを全てお知らせください。(MA)

	個人で株や投資信託を購入している	日本経済新聞をほぼ毎日読む	日経ビジネスや東洋経済などのビジネス誌をよく読む	会社経営している、または経験がある(経営トップまたは役員)	この中にはない
全体	31.2	14.4	10.5	5.2	57.2
20代	18.5	10.5	9.5	0.5	70.0
30代	30.5	15.0	15.0	3.5	54.5
40代	31.5	12.5	10.5	5.5	58.5
50代	30.5	12.5	8.5	9.0	58.0
60代	45.0	21.5	9.0	7.5	45.0

＋10p
＋5p
－5p
－10p

(3)仕事や家庭での生活、買い物についての考え方・行動(Q12)

どの性×年齢でも「仕事中心」派より「私生活中心」派が多い

<家庭・仕事>

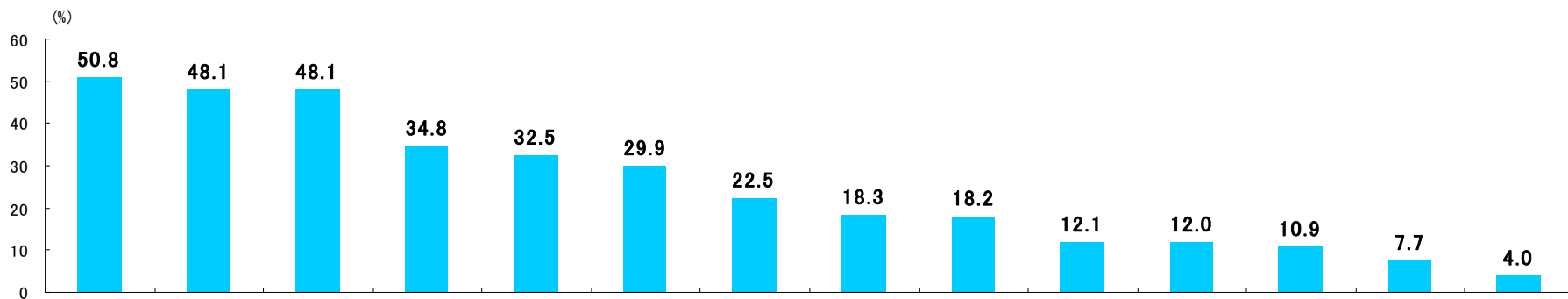
●「家事をおこなっている」人は50.8%。女性では74.8%。

●「仕事中心の生活」派は全体で18.2%。女性(10.4%)に比べ男性で高い(26.0%)が、どの性×年齢においても「私生活中心」派(48.1%)が上回っている。

●「仕事は収入よりやりがい」派は34.8%で、男性20代・40代・60代では40%以上と高い。

<買い物>

●「買い物をするのは楽しい、好きだ」は全体で48.1%で、女性では57.2%と男性を圧倒。

Q12 仕事や家庭での生活、買い物についての考え方や行動のうち、あなたにあてはまるものを全てお知らせください(MA)

	日々の買い物や調理、掃除洗濯などの家事をおこなっている	どちらかといえば私生活中心の生活をしている	買い物をするのは楽しい、好きだ	仕事は収入よりもやりがいで選びたい	現在、正社員として仕事をしている	友人よりも家族と過ごす方が好きだ	商品選びでは企業名を気にする	現在、契約社員・派遣社員・パートとして仕事をしている	どちらかといえば仕事中心の生活をしている	企業や経営者のビジョンに共感して商品を購入することがある	商品の機能より、商品のもつ意味やストーリーに惹かれる	長らく専業主婦である/働いた経験がほとんどない	仕事のために私生活が犠牲になっても仕方がないと思う	この中にはない
全体	50.8	48.1	48.1	34.8	32.5	29.9	22.5	18.3	18.2	12.1	12.0	10.9	7.7	4.0
20代	46.5	53.5	58.5	35.0	39.5	23.0	25.5	22.0	22.5	9.5	12.0	8.5	9.5	3.5
30代	53.5	45.0	56.0	34.0	41.5	32.0	24.5	15.5	22.5	7.0	12.5	11.0	13.0	2.5
40代	48.0	47.5	42.5	35.0	34.5	33.0	22.5	21.0	23.0	10.5	13.0	9.0	6.5	4.5
50代	52.0	42.0	43.0	32.0	37.0	34.5	18.0	17.0	15.5	17.0	11.0	10.5	5.0	4.5
60代	54.0	52.5	40.5	38.0	10.0	27.0	22.0	16.0	7.5	16.5	11.5	15.5	4.5	5.0

（4）社会や環境問題に対する考え方・行動（Q13）

社会派の60代、女性が積極的な環境配慮行動

<社会>

●意識では、「不祥事企業に関心が高い」は48.1％、「商品の安全性に敏感」は47.9％。

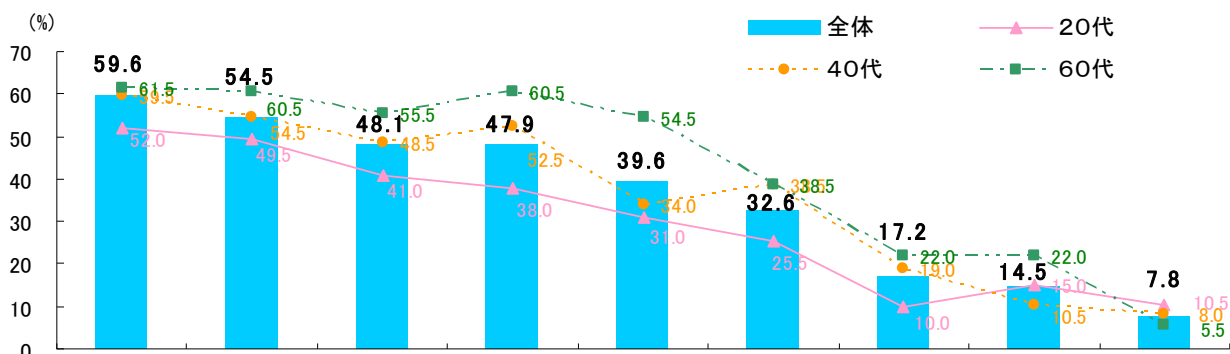
●行動では、「募金や寄付」が32.6％で、「ボランティア活動」が14.5％だった。

●年齢別にみると、意識・行動ともに、60代の高さが目立つ。

<環境>

●「冷房の設定温度を高めに」が59.6％、「レジ袋不使用」が54.5％で、いずれも女性では69.8％と特に高かった。

●「環境問題に関心が高い」人は39.6％で、年齢別では60代では54.5％と高い。

Q13　社会や環境問題に関する考え方や行動のうち、あなたにあてはまるものを全てお知らせください（MA）

	冷房の設定温度を高めにするよう心がけている	エコバッグを利用している／できるだけレジ袋は断っている	不祥事を起こした企業の話題には関心が高い	商品の安全性にはかなり敏感である	環境問題には関心が高いほうだと思う	募金や寄付を過去1年以内にしたことがある	環境に配慮した商品ならば多少高くても購入する	ボランティア活動などに、この数年間に参加した経験がある	この中にはない
全体	59.6	54.5	48.1	47.9	39.6	32.6	17.2	14.5	7.8
20代	52.0	49.5	41.0	38.0	31.0	25.5	10.0	15.0	10.5
30代	63.5	52.5	45.5	36.5	35.0	25.0	12.0	9.0	9.0
40代	59.5	54.5	48.5	52.5	34.0	38.5	19.0	10.5	8.0
50代	61.5	55.5	50.0	52.0	43.5	35.5	23.0	16.0	6.0
60代	61.5	60.5	55.5	60.5	54.5	38.5	22.0	22.0	5.5

＋10p
＋5p
－5p
－10p

3 企業の評価

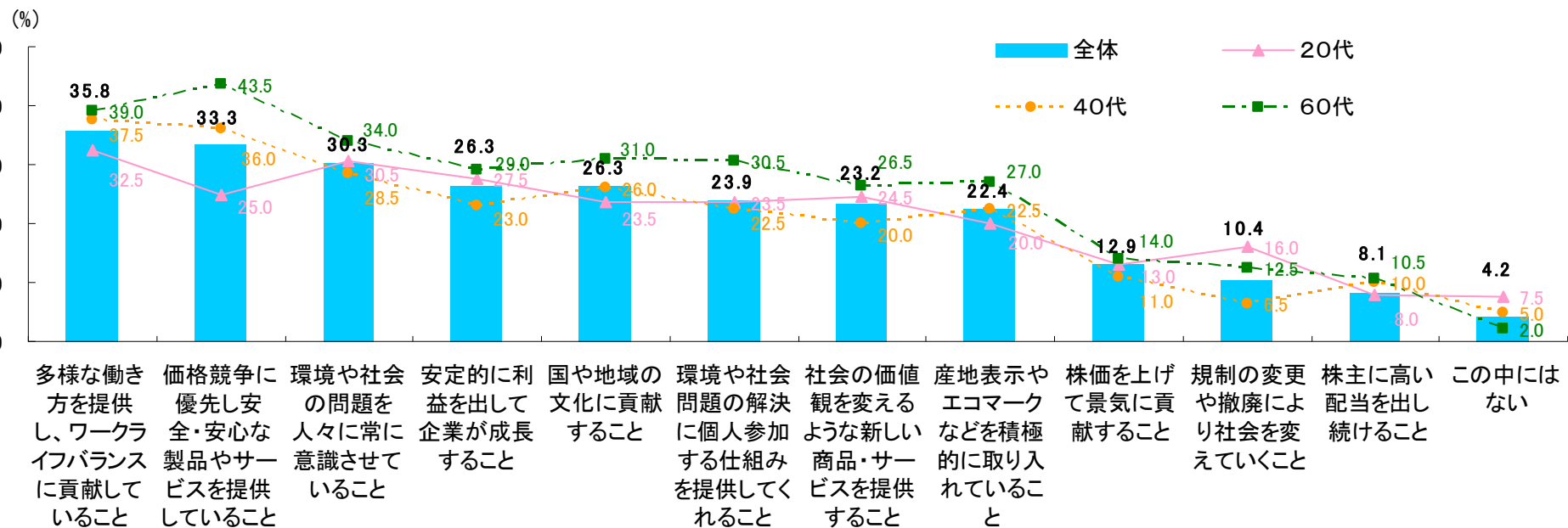
(1)企業に求めたいこと(Q10)

「雇用の安定」「やりがいや夢を与える」「地球温暖化防止の取り組み」

●望む社会の実現のために企業の社会的役割として求めたいことを聞いたところ、「雇用を安定させること」が58.9%で最も高く、「働く人にやりがいや夢を与えてくれること」(55.7%)、「地球温暖化防止のための取り組みを強化すること」(52.1%)が続いた。

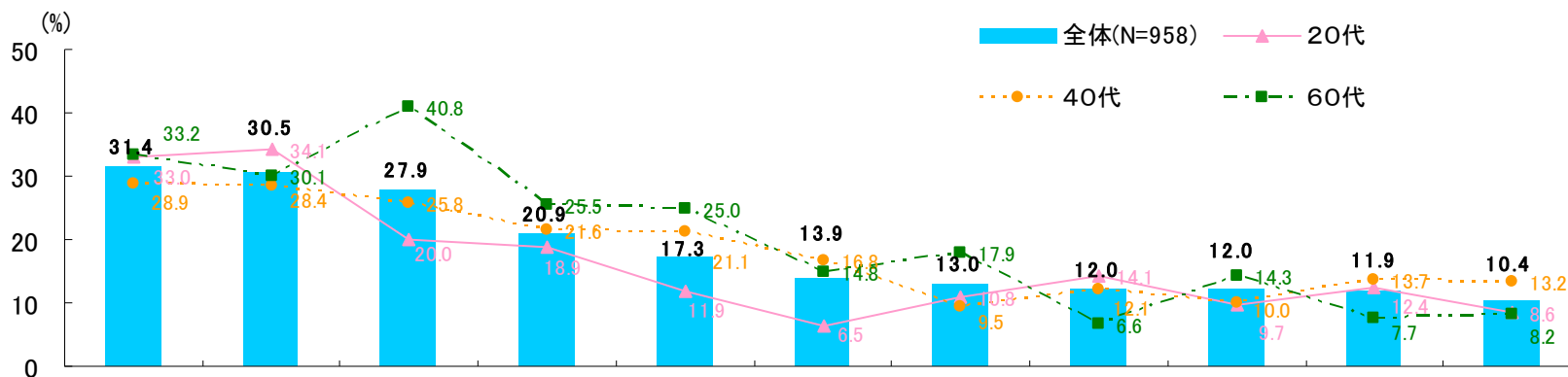
Q10 あなたが望む社会を実現するために、あなたが企業の社会的役割として求めたいことは何ですか。(MA)

3 企業の評価

(1)企業に求めたいこと(Q10)

(2)特に強く企業に求めたいこと(Q10-SQ1)

「雇用の安定」「やりがいや夢を与える」「経営者の高い倫理観」

●企業の社会的役割として特に強く求めたいことを3つまで聞いたところ、「雇用を安定させること」が31.4%で最も高く、「働く人にやりがいや夢を与えてくれること」(30.5%)、「経営者が高い倫理観をもつこと」(27.9%)が続いた。
●年齢別にみると、「経営者の倫理観」は50代・60代で33.2%、40.8%と高くなっている。

Q10-SQ1 (あなたが望む社会を実現するために、あなたが企業の社会的役割として求めたいことは何ですか。)その中で特に企業に求めたいことは何ですか?(3MA)

	雇用を安定させること	働く人にやりがいや夢を与えてくれること	経営者が高い倫理感を持つこと	CO2削減など、地球温暖化防止のための取り組みを強化すること	地球環境問題の解決に役立つ技術を開発し普及させていること	価格競争に優先し安全・安心な製品やサービスを提供していること	消費者の深いニーズや不安に敏感に気付き、対応すること	省エネやリサイクル活動に取り組んでいること	社会・環境問題への取り組み方法に本気さが感じられること	多様な働き方を提供し、ワークライフバランスに貢献していること	地域社会に貢献すること
全体	31.4	30.5	27.9	20.9	17.3	13.9	13.0	12.0	12.0	11.9	10.4
20代	33.0	34.1	20.0	18.9	11.9	6.5	10.8	14.1	9.7	12.4	8.6
30代	32.0	27.8	19.1	14.4	13.4	10.8	16.0	16.5	10.3	14.4	10.3
40代	28.9	28.4	25.8	21.6	21.1	16.8	9.5	12.1	10.0	13.7	13.2
50代	30.1	32.1	33.2	23.8	15.0	20.2	10.9	10.9	15.5	11.4	11.9
60代	33.2	30.1	40.8	25.5	25.0	14.8	17.9	6.6	14.3	7.7	8.2

＋10p
＋5p
－5p
－10p

3 企業の評価

(3)企業活動事例の評価(Q14)

「資源循環」をはじめ、環境問題への取り組みが高評価

●企業の活動の事例を提示し、評価を聞いたところ、「非常に評価できる」のは、「資源循環への取り組み」が48.3%で最も高く、次いで「本業のなかで環境問題を解決する技術開発」(48.1%)、「本業と関係ない地球環境改善への貢献」(45.6%)が高かった。

Q14次のような企業の活動についてどのように思いますか。それぞれについて、あなたの気持ちに最も近いものをお知らせください。(SA)

（3）企業活動事例の評価（Q14）

Q14次のような企業の活動についてどのように思いますか。それぞれについて、あなたの気持ちに最も近いものをお知らせください。（SA）　（その２）

（3）企業活動事例の評価（Q14）

Q14次のような企業の活動についてどのように思いますか。それぞれについて、あなたの気持ちに最も近いものをお知らせください。（SA）（その3）

（3）企業活動事例の評価（Q14）

Q14次のような企業の活動についてどのように思いますか。それぞれについて、あなたの気持ちに最も近いものをお知らせください。（SA）　（その4）

＜参考資料３＞　エクセレントカンパニーに関する文献の要約

「第 1 章　2．エクセレントカンパニーの系譜」でとりあげた数多くの企業モデルのなかから、大きな影響を与えたものや話題を呼んだものをいくつか選び、それらの内容の概略を以下に紹介しておく。

〇「エクセレントカンパニー」

（トム・ピーターズ、ロバート・ウォーターマン共著、1982 年）

本書は、70 年代後半以降のアメリカ企業の低迷と日本企業の躍進という時代背景のなかで、アメリカの超優良企業 75 社を分析し、その共通項を抽出したものである。四半世紀前の著作だが、そのエッセンスは時代や国境を超えた普遍性を持つと評価され、今なお注目を集めている。

ここでの中心的な論点は、株主重視には触れずに、顧客を志向すること、従業員は本来、企業に協力的な存在で能力が高いという従業員への信頼、フラットな組織を実現し現場の自主性を重視する、の３点に集約される。

革新的な超優良企業としての“エクセレントカンパニー”を特徴づける基本的特質として下記の８つを挙げている。

① 行動の重視：「どんどんやれ！だめなら直せ！試してみようという文化がある。
② 顧客に密着する：熱心に顧客に耳を傾け、最上の品質とサービスを提供する。
③ 自主性と企業家精神：多数のリーダーと創意ある社員を抱えている。
④ ひとを通じての生産性向上：一般社員は品質および生産性向上の源泉である。個人を尊重する文化がある。
⑤ 価値観に基づく実践：確固たる価値観を持ち、それに基づいて全員が行動する。
⑥ 基軸事業から離れない：自分達が熟知している業界で勝負する。
⑦ 単純な組織：小さな本社：管理階層が薄く、本社管理部門が小さい。
⑧ 厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ：中央集権と権限分散を兼ね備えている。企業の中核をなす価値観については中央管制が厳しいが、業務における権限は委譲され、現場の自主性が重んじられている。

そして、何より重要な点として、これらを追求する熱意の強さを指摘している。

〇「知識創造の経営－日本企業のエピステモロジー」（野中郁次郎著、1990 年）

一時期ブームとなったナレッジ・マネジメントの理論的な基礎となったものであり、国内外に大きな影響を与えた。

著者は、それまでの経営理論における人間観や組織観を、①人間の「諸能力の限界」に注目している②人間を「情報処理者」とみなしている③環境の変化に対する組織の「受動的な適応」を重視している、と喝破し、「組織は各構成員の創造性に注目し人間を知識・

情報創造者とみなし、組織的知識の創造過程を通じて環境に対し積極的な提案をしていかなければならない」と主張している。

そして、知識の共有・活用によって優れた業績をあげている知識創造企業がどのようにして組織的知識を生み出しているかを説明するため、「知の変換過程」を発表。知識には暗黙知と形式知の２つがあり、それを個人・集団・組織の間で、相互に絶え間なく変換・移転することによって新たな知識が創造されるとした。この「知の変換過程」は、後に発表された、暗黙知と形式知の交換と知識移転のプロセスを示すＳＥＣＩmodel（セキモデル）の原型となった。

暗黙知とは主観的・身体的な知のことで、直感や思い、熟練ノウハウなどを指し、形式知とは言語や文章といった明確な形式で表現できる知識を言う。ＳＥＣＩmodel とは、まず暗黙知が共有化される「共同化（socialization）を経て、次に暗黙知から形式知をつくる「表出化（externalization)」、さらに形式知から形式知をつくり組織レベルの形式知が創造される「連結化（combination)」、最後に頭でわかったと思えたことを行動で学習し再び自分のなかに暗黙知として取り込む「内面化（internalization)」の循環を繰り返して組織が知識を創造していく“知識創造スパイラル”をいう。このモデルは、組織のなかで情報を共有し、創造していく手法として国内外で注目を集めた。

○「リエンジニアリング革命」

（マイケル・ハマー、ジェームズ・チャンピー共著、1993 年）

ビジネス・プロセスを顧客志向のもとに、抜本的に、ゼロベースで構築しなおすことを説いた本書は、現在のアメリカ的企業モデルの基盤を提供したと言われている。

リエンジニアリングとは、「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」と定義している。

ビジネス・プロセスを抜本的に見直したときに、付加価値を生んでいないプロセスや過剰なプロセスを切り捨てることにつながり、結果としてリストラクチャリングを招くこととなるため、日本では当初、リエンジニアリング＝リストラクチャリングと解釈とされたが、リストラはあくまで抜本的見直しの結果であり、目的ではない。

リエンジニアリングは、職場の無駄な階層を簡素化しフラットな組織に改め、現場の社員にその場で判断できるように権限を下に委譲する。それによって、現場の社員は、より大きな責任と権限をもち、複数の業務プロセスに関わるようになり、それなりの能力が要求され、そして能力に応じた結果重視の給与体系への変換が促される。リエンジニアリングでは、「すばらしい仕事にはボーナスという形で報酬が与えられ、昇進はまた別である」。管理者に適した人が管理者になる。「昇進は変化であって、報酬ではない」と考える。このような考え方は、日本的経営の本質である終身雇用制と年功賃金制を崩す論拠ともなった。

また、情報技術の役割にも触れている。「我々がすでに行っていることを情報技術を使って強化したり、簡素化したリ、改善するにはどうしたらよいだろうか」と考えることはリエンジニアリングではないとし、「考えなければならないのは、『まだしていないことを行うためには、情報技術をどのように利用すべきなのか』ということである」と述べ、情報技術を、既存プロセスの延長線上で捉えるのではなく、ビジネス・プロセスを抜本的に見直すための効果的なツールとして活用すべきことを説いている。

○「コア・コンピタンス経営」(ゲイリー・ハメル、C. K. プラハラード共著、1994 年)

本書は、投資や人員を削減するだけのリストラクチャリングや、業務プロセスの効率化を主眼とするリエンジニアリングに対しては、未来を切り開く力にならないと否定的である。これについて、次のように述べている。「産業の変革を先んじて無血企業変革を行うには、会社の贅肉や怠け癖を気にするよりも、会社の先見性に注意しなければならない。リストラチャクリングやリエンジニアリングよりも、基本戦略の練り直しや産業の再創出を優先しなければならないのである」。さらに、「本書の目的をひと言で表すと、管理職が未来をイメージし、実際につくり出していく手助けをすることである。リストラクチャリングの悪循環から脱却し、今日の業績を改善するだけのリエンジニアリングを超える助言を経営幹部に提供したい」としている。

そして、企業の未来を切り開くのが「コア・コンピタンス」であるとし、その定義を「顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」と説明している。ホンダのエンジン技術、ソニーの小型化技術、シャープの液晶技術などが例として挙げられている。

本書の中心的な主張は、コア・コンピタンスを用いて、未来の市場を創造する企業へと変革していくことにある。未来に何がニーズとして現れるかは誰にもわからない。唯一、それを見抜けるのは、その分野を中核技術(コア・コンピタンス)としている企業の技術者の創造力である。したがって、コア・コンピタンス経営とは、誰も見ていない未来を切り開く力を持つための企業モデルなのである。それができない企業は「恐竜企業」として滅びる運命にある、という。

○「ビジョナリー・カンパニー　時代を超える生存の原則」

(ジェームズ. C. コリンズ、ジェリー. I. ポラス共著、1994 年)

時代を超えて際立った存在であり続ける企業の源泉を説き明かした本書は、不朽の名著として、今なお多くの人の支持を集めている。

ビジョナリー・カンパニーとは「ビジョンを持っている企業、未来志向の企業、先見的の企業であり、業界で卓越した企業、同業他社の間で広く尊敬を集め、大きなインパクトを世界に与え続けてきた企業」であり、そうしたビジョナリー・カンパニーは「商品のライフサイクルを超え、優れた指導者が活躍できる期間を超えて、ずっと繁栄し続

ける」としている。
　そして、ビジョナリー・カンパニーの具体的な基準として、次の６つを挙げている。
①　業界で卓越した企業である
②　見識ある経営者や企業幹部の間で、広く尊敬されている
③　社会に消えることのない足跡を残している
④　最高経営責任者（ＣＥＯ）が世代交代している
⑤　当初の主力商品（またはサービス）のライフサイクルを超えて繁栄している
⑥　50 年を超える歴史を持っている
　本書はまず、これらの基準に従って、3M、アメリカン・エキスプレス、フォード、ボーイング、ＧＥ、ヒューレット・パッカード、ＩＢＭ、Ｐ＆Ｇ、ソニーなど 18 社を選定、さらに、この 18 社のカウンターパートとして、フォードに対してＧＭ、ヒューレット・パッカードに対してテキサス・インスツルメンツなど 18 社の比較対象企業を選び、ビジョナリー・カンパニーと比較対象企業、そして市場平均との収益性の比較を行っている。1935 年に元本 1 ドルを投資したとすれば、1990 年に利回りがいくらになっているかを調査、その結果、ビジョナリー・カンパニーの利回りは 6, 356 ドルで市場平均の 16 倍であったのに対して、比較対象企業は 2 倍程度に留まっていることを明らかにし、ビジョナリー・カンパニーが長期の収益性に大きく貢献していることを実証している。
　また、ビジョナリー・カンパニーの調査から得た発見として、以下の点を指摘している。
・「時を告げるのではなく、時計をつくる」
　ヒット商品やカリスマ的指導者はあくまで一過性である。ヒット商品のブームが過ぎ去り、カリスマ的指導者が世を去ったのちも、永遠に時を告げることのできる時計（会社）をつくることが重要である。
・「基本理念を維持し、進歩を促す」
　「基本理念はビジョナリー・カンパニーに不可欠な要素である」。「ビジョナリー・カンパニーは基本理念を大事に維持し、守るが、基本理念を表す具体的な行動は、いつでも変更し、発展させなければならない」。
・「大量のものを試し、うまくいったものを残す」
　試行錯誤を繰り返すことが大切であり、そのためには、会社が「誤りは必ずあることを認める」、「社員に必要なだけの自由を与える」ことなどが求められるとしている。
・「決して満足しない」
　「ビジョナリー・カンパニーでは、もっとも大切なことは、『どこまでうまくいっているのか』でも、『どうすればもっとうまくやれるのか』でも、『競争に対応するために、どこまでやらなければならないのか』でもない。もっとも大切な問いは、『明日にはどうすれば、今日よりうまくやれるのか』である」。
・「生え抜きの経営陣」

「ビジョナリー・カンパニーは比較対象企業よりはるかに、社内の人材を育成し、昇進させ、経営者として資質を持った人材を注意深く選択している」。

・「『ＯＲの抑圧』をはねのけ、『ＡＮＤの才能』を活かす」

『ＯＲの抑圧』」に屈していると、ものごとはＡかＢのどちらかでなければならず、ＡとＢの両方というわけにはいかないと考える」。他方、「『ＡＮＤの才能』とは、さまざまな側面の両極にあるものを同時に追求する能力である。ＡかＢのどちらかを選ぶのではなく、ＡとＢの両方を手に入れる方法を見つけ出す」。

○「思考スピードの経営」（ビル・ゲイツ著、1999 年）

マイクロソフト創業者ビル・ゲイツが、デジタル時代におけるビジネスは「速度」が最大の課題であり、それに対応するためには、適正なＩＴ投資を行い、人間と同じように企業も、その内部に自らの行動を調整するコミュニケーション・メカニズムを備えることが重要であることを力説したものである。

著者はまず、「1980 年代は品質が問題となった時代で、1990 年代はリエンジニアリングが課題となった時代だったとすれば、2000 年代は速度が課題となる時代といえよう」とし、「品質改良とビジネス・プロセスの改善はけた外れの速さで進むだろう。ビジネスの進行速度がある限度を超えていけば、ビジネスの性格そのものが変わってしまう」と説き、その要因としてデジタル化を挙げている。そして、現在（当時）の企業のＩＴ投資は、投資に見合うほどの便益を提供できていないことを指摘したうえで、理想的な情報システムとして「デジタル・ナーバス・システム」の導入を主張している。

「デジタル・ナーバス・システム」とは、「人間の神経系統の会社版、それもデジタル版」であり、「会社がその環境を認識してそれに対応できるようにし、また競争相手の挑戦と顧客のニーズをかぎ分けて、時宜にかなった対応策を練り上げることを可能にするデジタル・プロセスのことである」、「それは単なるコンピュータのネットワークと違って、正確性、即時性、それに知識労働者にもたらす情報の豊富さで断然勝るうえに、その情報によって、『洞察力』と『協働性』を備えることができるのである」と説明している。

また、「たいがいの会社では、顧客と製品を大きく改善できる人々との間には、人と書類の非能率的な連鎖が介在している」と指摘し、デジタル情報システムには、自分に都合の悪い情報を歪曲しようとする中間階層の社員が介在しないので、悪いニュースにいち早く接することができ、それだけ対応が早く打てるというメリットもあると強調、さらに、社内の報告や事務手続きのための書類も不要となる、ペーパーレス化が実現できることなども取り上げている。

○「デルの革命　『ダイレクト戦略』で産業を変える」（マイケル・デル著、2000 年）

本書は、コンピュータ製造・販売大手のデルの創業者、マイケル・デルが同社の驚異

的な成長の原動力となった「ダイレクト・モデル」の考え方や展開活動を、自身の生い立ちから成功に至るまでの豊富な体験談を交えつつ紹介したものである。サプライチェーン・マネジメントを広めることに貢献するとともに、インターネットとグローバリゼーション時代にふさわしいビジネスモデルとして大きな影響を与えた。

ダイレクト・モデルとは、手短かに定義すれば、直接販売と受注生産を組み合わせたビジネスモデルである。同社は 1984 年の創業以来、①「在庫を敵視すべし」②「常に顧客の声に耳を傾けろ」③「間接的な販売は絶対やるな」の３つを企業理念としており、ダイレクト・モデルはそうした企業理念を体現するものとして生まれた。

ただし、ダイレクト・モデルは不変なものではなく、時代変化とともに、次のような変遷をたどっている。

・1984 年創業から 1990 年代初頭　ダイレクト・モデル「バージョン 1.0」
　→中間業者を省くことにより、流通マージンや店舗コストの維持を撤廃
・1990 年代半ば　ダイレクト・モデル「バージョン 1.1」
　→部品在庫の抑制に着手
・1990 年代後半以降　「バーチャル・インテグレーション」
　→パートナー企業の活用を積極的に進め、部品調達以外に組み立てやテクニカル・サポートも大部分をアウトソース

著者は、「バージョン 1.0」と「同 1.1」を従来型の「垂直統合型ビジネスモデル」と捉え、インターネットの普及がそうした従来型モデルから「バーチャル・インテグレーション」モデルへのシフトを促進していると指摘したうえで、その促進の結果として、「デルは、顧客やサプライヤーと情報を通じたパートナーシップを創り出すことによって、緊密なサプライチェーン・マネジメントによるメリットを享受している」と説いている。

ダイレクト・モデルに対しては、単なる“中抜き製造業”という見方も強かったが、バーチャル・インテグレーションの導入により、革新的なビジネスモデルとして評価が高まったと言える。

○「ネクスト・マーケット」（C.K.プラハラード著、2005 年）

世界には 1 日 2 ドル未満で生活する人々が 40 億人～50 億人も存在すると言われる。著者はそうした貧困層を経済ピラミッドの底辺にいる人々の意味を込めてＢＯＰ（ボトム・オブ・ザ・ピラミッド）と命名。ＢＯＰはこれまで援助の対象と考えることはあっても、ビジネスの対象として捉えることはまったくなかった、と問題提起したうえで、貧困層相手のビジネスは成立すると説いている。彼らには、お金があり、ブランド志向で、新しい技術への適応力も高いという。また、ＢＯＰを相手にビジネスをすることは、彼らのわずかな蓄えを搾取することではなく、ビジネスをすることでＢＯＰに消費の選択を与えることが可能となり、彼らの生活はより豊かになっていくと主張している。

「ＢＯＰの人々が求めるものを捉え、彼らが入手可能ように、物流や金融を整備する。

それには、信頼関係の構築が成否を分ける」というビジネスモデルによって、40 億人以上の「次なる市場」への可能性が追求できるとしている。

ＢＯＰ市場に挑戦するために必要なイノベーションとして、著者は 12 の原則を紹介するとともに、ＢＯＰ市場で実現された革新的なビジネスモデルの成功事例も取り上げているが、ここでは割愛する。

○「千年、働いてきました－老舗企業大国ニッポン」(野村進著、2006 年)

日本は創業 100 年を超える企業や個人商店が 10 万以上も存在する、世界でも例のない老舗大国であることに注目、製造業を中心に主な老舗企業 19 社の事例を紹介しつつ、幾多の時代を超えて生き残ることができた秘訣を解き明かしている。

著者は、老舗製造業の共通項として次の５つを指摘している。

① 同族経営が多いものの、血族に固執せず、企業存続のためなら、よそから優れた人材を取り入れるのを躊躇しないこと。

② 時代の変化にしなやかに対応してきたこと。老舗というと、良く言えば「不動の」、悪く言えば「停滞した」“静”のイメージがあるが、実際には柔軟性と即応性に富んだ“動”の組織なのである。

③ 時代に対応した製品を生み出しつつも、創業以来の家業の部分は頑固に守り抜いていること。例. 筆ペンで有名な「呉竹」は今でも墨職人を養成している。バイオテクノロジーで米のエキスからヒット商品を送り出している「勇心酒造」は今でも日本酒を製造している。

④ “分”をわきまえていること。投機や畑違いの事業などには手を出さない。
例. ふとんの「西川産業」では投機に手を出さないことを家訓としている。

⑤ 「町人の正義」を実践してきたこと。つまり、公正と信頼を事業の基盤に据えているいること。

上記のほかに、老舗企業の経営者や社員には職人の矜持のようなものがあると述べ、職人が尊ばれる職人文化を指摘している。